

**Univerzita Karlova v Praze**  
**Pedagogická fakulta**  
**Centrum školského managementu**

**Jana Pucandlová**

**Řízení mateřské školy s více odloučenými pracovišti**

**Management of nursery school with more separated  
workplaces**

**Bakalářská závěrečná práce**

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: **Školský management**

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. et Bc. Jiří Trunda

© 2013 UK PF

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 23. dubna 2013

.....

podpis

## Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. et Bc. Jiřímu Trundovi za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé práce. Rovněž bych chtěla poděkovat ředitelkám mateřských škol z regionu Mladá Boleslav za vstřícnost a pomoc při získávání potřebných informací a podkladů.

## **ABSTRAKT**

Závěrečná práce se zabývá porovnáním řízení mateřských škol, které jsou rozděleny dle daných specifik. Tímto rozčleněním vznikla skutečnost mateřských škol s více odloučenými pracovišti, které se dále staly předmětem výzkumu.

V teoretické části jsou definované základní pojmy managementu. Výzkumné šetření je zaměřeno na oblasti manažerských funkcí. Terminologie jednotlivých funkcí poukazuje na důležitost problematiky řízení managementu.

V empirické části bylo využito kvantitativního šetření formou dotazníku vytvořeného v Google dokumentech. Výsledky šetření byly přeneseny do přehledných grafů a tabulek pro další využití. Osloveni byli respondenti z regionu Mladá Boleslav, kde je čtyřicet šest mateřských škol. Následné výzkumné šetření bylo zaměřeno na kvalitativní výzkum s orientací na mateřské školy s více odloučenými pracovišti. Respondenti formou osobního setkání odpověděli na formulované otázky. Tyto výsledky šetření byly zaznamenány do tabulkových přehledů a dále zpracovány pro další výzkum. Získané informace s respondenty v oblasti manažerských funkcí odkryly celkový pohled na řízení organizací. Následnou konzultací respondenti potvrdili či upřesnili tvrzení zaznamenané v dotazníkovém šetření.

Cílem bakalářské práce je porovnání mateřských škol podle faktografických údajů. Výstupy z šetření a souhrn dat vytvářejí základ postupů a metod, které lze použít jako možnou předlohu pro řízení mateřských škol v oblasti managementu.

**Klíčová slova:**

management, manažerské funkce, mateřská škola, odloučená pracoviště, výzkumné šetření, terminologie, kvantitativní výzkum, kvalitativní výzkum, respondenti, faktografické údaje

## **ABSTRACT**

Final thesis presents a comparison of the management of kindergartens, which are divided according to given specifications. This segmentation was the fact kindergartens with more separated workplace, which became the subject of further research.

In the theoretical part defines the basic concepts of management. The survey is aimed at business functions. Terminology each function highlights the importance of the issue of management control.

In the empirical part was used a quantitative survey questionnaire form created in Google Docs. The results were transferred to the clear graphs and tables for further use. Works by respondents from the region Mladá Boleslav, where forty-six nursery schools. Subsequent research was focused on qualitative research with a focus on kindergarten with more separated workplace. Respondents with personal meetings to answer questions formulated. These survey results were recorded in tabular summaries and further processed for further research. The information obtained with the respondents in managerial positions revealed an overall view of managing organizations. Followed by consultation respondents confirmed or clarified the statement recorded in the survey.

The aim of this work is to compare kindergartens by factual data. Outcomes of the investigation and a summary of data form the basis of the procedures and methods that you can use as a possible template for the management of kindergartens in management.

Keywords:

management, managerial functions, kindergarten, remote sites, experimental inquiry, terminology, quantitative research, qualitative research, respondents, factual data

## OBSAH:

ÚVOD .....	6
1. TEORETICKÁ ČÁST – TEORIE MANAGEMENT .....	7
1.2 MANAGEMENT.....	7
1.2.1 Management ve smyslu specifická aktivita.....	8
1.2.2 Management ve smyslu řídicí pracovníci .....	8
1.2.3 Management ve smyslu vědní disciplína .....	9
1.3 POSTAVENÍ MANAŽERA V ORGANIZACI .....	9
1.4 HLAVNÍ ÚKOLY MANAŽERA V ORGANIZACI .....	11
1.5 ÚROVNĚ MANAGEMENTU .....	12
1.6 MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	13
1.6.1 Matice manažerských funkcí .....	14
1.6.1.1 Sekvenční manažerské funkce = cyklické .....	14
1.6.1.2 Paralelní manažerské funkce = průběžné .....	21
1.7 SPECIFICKÉ OBLASTI MANAGEMENTU.....	24
1.8 Organizační struktury.....	25
1.8.1 Liniová organizační struktura.....	26
1.8.2 Štábní organizační struktura .....	26
1.8.3 Liniově-štábní organizační struktura .....	27
1.8.4 Funkční organizační struktura.....	27
1.9 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	28
2. EMPIRICKÁ ČÁST .....	29
2.1 CÍL VÝZKUMU.....	29
2.2 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM .....	29
2.2.1 Metodika výzkumu.....	29
2.3 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	30
2.3.1 Metodika výzkumu.....	30
2.4 VÝSLEDKY KVANTITATIVNÍHO ŠETŘENÍ .....	30
2.5 VÝSLEDKY KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ.....	43
3. ZÁVĚR.....	52
4. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	57
4.1 INTERNETOVÉ ZDROJE.....	58
5. PŘÍLOHY	
5.1 PŘÍLOHA Č. 1	
5.2 PŘÍLOHA Č. 2	
5.3 PŘÍLOHA Č. 3	

# Úvod

*„Nejsme v situaci, kdy bychom neměli na čem stavět. Máme své schopnosti, talent, směr, poslání a touhy.“<sup>1</sup>*

Abraham Maslow

Každý z nás musí znát svůj záměr, ke kterému chce směřovat své úsilí a čemu bude dávat přednost. Práci, jako vykonávanou činnost, si převážně vybíráme dle svých schopností, znalostí, dovedností a dosažené kvalifikace. Na základě těchto kritérií je důležitý i další faktor a to, aby nás práce uspokojovala, bavila a byla radostí. Skutečně plný a spokojený život má člověk tehdy, pokud dělá věci, které mu dávají smysl. Smyslem této bakalářské práce je si osvojovat velké množství nových informací, dovedností a postupů v oblasti managementu.

Právě problematikou managementu se zabývá tato bakalářská práce, jejíž téma jsem nazvala „Řízení mateřské školy s více odloučenými pracovišti“ a jež vznikla mým dlouhodobým zájmem o oblast plánování, organizování, hodnocení a kontrolování.

Bakalářskou práci jsem rozdělila na teoretickou a empirickou část. V teoretické části se zaměřuji na management ve smyslu specifické aktivity, řídící pracovníky, hlavní úkoly manažera v organizaci, organizační struktury a manažerské funkce, jako je plánování, organizování, vedení lidí, personální zajištění a kontrolování.

Důležitost managementu by si měl uvědomit každý řídící pracovník, který chce dosáhnout výsledků a dobře fungující organizace.

Empirická část navazuje na teoretickou část, přičemž prostřednictvím dotazníkového šetření zaměřeného na řízení mateřských škol zjišťuji současný stav v oblasti plánování, delegování, hospitační činnosti, kontroly, motivování a organizačních struktur. Získané výsledky kvantitativního výzkumného šetření jsou transportovány do tabulek a připraveny k dalšímu zpracování. Tento výzkum pokračuje komparativním šetřením formou řízeného rozhovoru s otázkami stejného významu. Výsledky zpracované v písemné podobě jsou použity k porovnání řízení mateřských škol se stejnou problematikou.

---

<sup>1</sup> STANIER, M. B. *Pracujte méně, udělejte více*. Brno: 2012, s.71.

# 1. Teoretická část - Teorie management

*„Management je tím, co drží organizaci pohromadě.“*

*Peter Drucker*

## 1.2 Management

Management (řízení) není jevem novodobým, byť se o něm postupně jako v našem dnešním pojetí - svébytné disciplíně - dá uvažovat až ve dvacátém století (první systematická výuka managementu je připisována Harvard Business School ve 30. letech 20. století). Přesto lze o manažerských projektech uvažovat již např. v souvislosti s velkými počiny dávné historie, jako byly např. stavby pyramid. Koneckonců, také armáda, stát, církve byly svého druhu manažerskými projekty. Přesto soustavnější zájem o otázky managementu lze vidět především od začátku 20. století.<sup>2</sup>

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2006)<sup>3</sup> má pojem „management“ tři různé významy:

- vedení lidí, neboli dosahování cílů organizace rukama a hlavami jiných,
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, mezi něž řadíme plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu činností a jejichž vykonáváním dosahuje řídící pracovník cílů organizace,
- management je soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy.

Obvykle můžeme pojem management charakterizovat jako „souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.“<sup>4</sup>

---

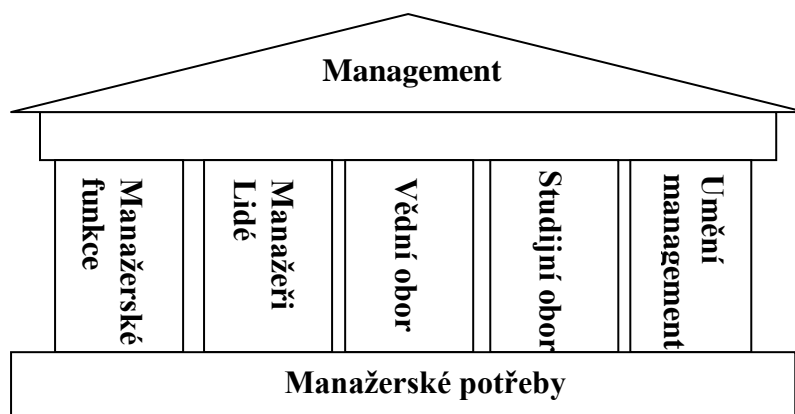
<sup>2</sup> POL, M. *Vymezení pojmu management*. Nepublikovatelný studijní materiál pro studenty ÚPV FF MU.

<sup>3</sup> VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press 2006.

<sup>4</sup> VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press 2009.



Pojetí managementu je možné vyjádřit formou stavby základů managementu.<sup>5</sup>



### 1.2.1 Management ve smyslu specifická aktivita

Management jako aktivitu můžeme definovat různým způsobem, například:

- jako soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci užívají k zvládnutí specifických činností (tzv. manažerských funkcí),
- jako činnosti mobilizující lidské a věcné činitele k dosažení podnikových záměrů,
- jako umění dosáhnout toho, aby lidé udělali, co je třeba,
- jako mobilizaci a aktivizaci zdrojů a postupování rizik s cílem dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou organizaci,
- je i proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle.<sup>6</sup>

### 1.2.2 Management ve smyslu řídicí pracovníci

Managementem jsou nazýváni i řídicí pracovníci, tedy ti, kteří řídí organizaci. Setkáváme se s názvy jako finanční management, čímž myslíme manažery, zodpovědné za finanční řízení organizace, personální management atd. Manažerů jsou odpovědní za práci svých podřízených. Ke své práci mají potřebné pravomoci a odpovědnost.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. s. 51.

<sup>6</sup> KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha: 1993, s. 13-114.

<sup>7</sup> MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. a KOLEKTIV. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009.

Řídící pracovník v organizaci je například ředitel, zástupci ředitele, vedoucí učitelky (řídí firmy podle představ či záměrů vlastníků, proto jsou manažeři pokládáni za rozhodující činitele v řízení firem).

### **1.2.3 Management ve smyslu vědní disciplína**

Management není exaktní vědní disciplínou, neposkytuje nám nezvratná fakta. Je to dáno tím, že prostředí řízených jednotek se neustále vyvíjí a mění. Značně se mění a vyvíjí i to, co v managementu zkoumáme, tedy jak ovlivnit chování lidských jedinců a skupin. Z toho důvodu manažerské nástroje, které fungují v jedné organizaci, nemusí fungovat v organizaci druhé nebo mohou být značně závislé na kontextu. Management je interdisciplinární vědní obor, využívá mnoho poznatků z jiných vědních oborů, například z psychologie, sociologie, genetiky, biologie atd.<sup>8</sup>

Management zahrnuje jasné koncepce, teorie, vědecké metody výzkumu, experimenty a analýzy. Je důležité si uvědomit, že management:

- neposkytuje nezvratná fakta,
- doporučení jsou proměnlivá, odvislá od měnící se reality,
- mnohé názory, závěry jsou nahrazeny novými koncepcemi, které lépe zajišťují prosperitu organizace,
- neposkytuje návody - jsou respektovány teritoriální, časové, etické a kulturní faktory.

### **1.3 Postavení manažera v organizaci**

Manažeři jsou řídící pracovníci, kteří realizují manažerské funkce. Mají své podřízené a úlohou manažera je přimět ne manažerské profese k dosažení vytýčených cílů.

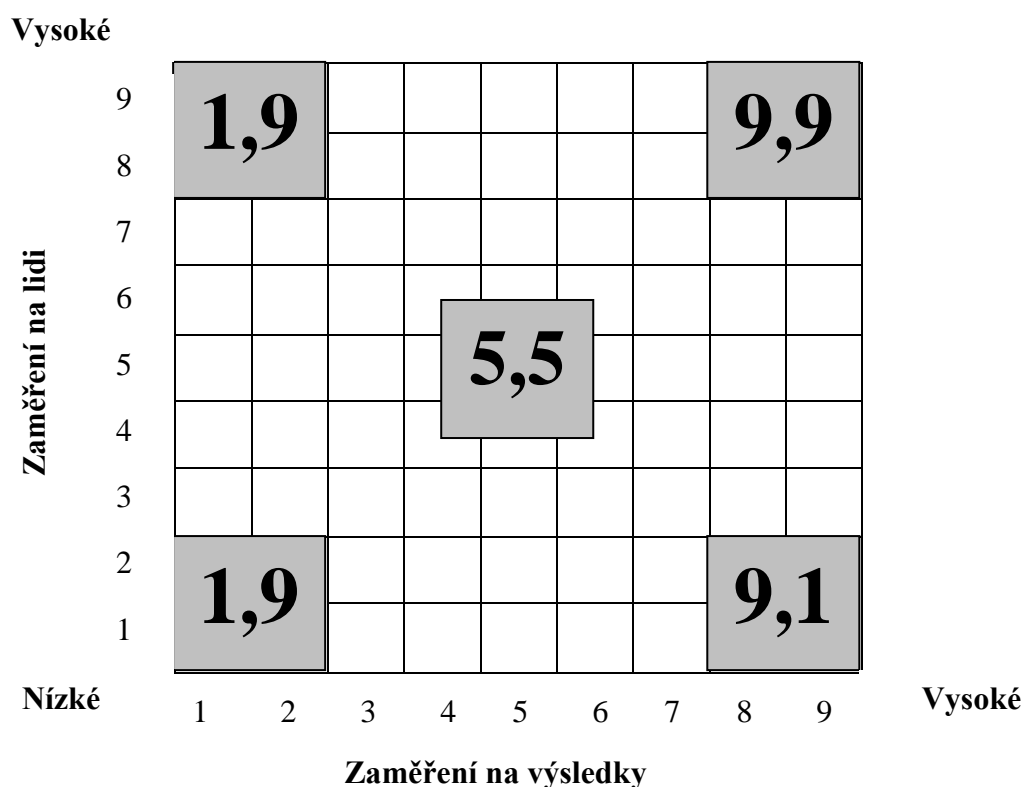
Robert Blake a Jane Moltonová vyslovili tezi, že chování manažerů je funkcí dvou proměnných:

- sociálního aspektu - zájem o lidi
- výrobního aspektu - starost o produkci

---

<sup>8</sup> MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. a KOLEKTIV. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009.

Tyto dvě proměnné vyjádřili v grafu, kde ve vertikální ose je nanesena péče o lidi a na horizontální ose starost o produkci. Každá osa má přitom stupnici od 1 - 9, označující vzestupně rostoucí váhu každého faktoru. Protneme-li hodnoty navzájem, vznikne tzv. manažerská mřížka.



„Manažerská mřížka je dobře známý přístup k definování vůdcovského stylu, který před lety vyvinuli Robert Blake a Jane Moltonová. Na základě předchozího výzkumu, který prokázal důležitost soustředění zájmu manažera jak na výsledky, tak na pracovníky, navrhli tyto vědci matici (mřížku, Grid) pro určení tohoto zájmu.“<sup>9</sup>

<sup>9</sup> KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 10. vydání, Mc Graw-Hill, 1993, poprvé česky 1998, s. 427.

## 1.4 Hlavní úkoly manažera v organizaci

„Být dobrým manažerem neznamena být jen dobrým odborníkem. Dobrý manažer musí převážně umět chápat druhé a vést je. Na kolektiv a na jeho výkony má podstatný vliv především osobnost manažera.“<sup>10</sup>

K hlavním úkolům manažerů a rysům manažerské práce patří:

- definují cíle organizace a jejích částí,
- řídí činnosti nutné k dosažení cílů organizace,
- pracují s rizikem,
- odpovídají za výsledky řízené části organizace,
- vytvářejí organizační strukturu organizace,
- pracují s lidmi a prostřednictvím lidí.<sup>11</sup>

Manažerské role:

Typologií manažerských rolí se jako první zabýval Henri Mintzberg (1973), který popisuje práci manažera jako plnění určitých rolí, či jako množinu chování spojenou s určitou pozicí (Dědina, Cejthamr, 2005). Mintzberg určil deset typických rolí manažera, které lze rozčlenit do tří kategorií:

1. interpersonální role - manažer odpovídá za práci svých lidí, zpravidla i za přípravu na práci, musí motivovat a povzbuzovat své zaměstnance, do této skupiny rolí patří manažer jako představitel organizace (figurehead), lídr (leader) a spojovací článek (liaison),
2. informační role - manažer neustále získává informace, do této skupiny rolí patří příjemce informací (monitor), šířitel informací (disseminator), a mluvčí organizace (spokesperson),
3. rozhodovací role - manažer vyhledává nové nápady, dává impulsy k novým podnětům, pokud manažer naplňuje tuto skupinu rolí, pak vystupuje v roli podnikatele (entrepreneurial), řešitele problémů (disturbance - handler), přidělovatele zdrojů (ressource - allocator) a vyjednávače (negotiator) (Truneček, 2003).

---

<sup>10</sup> ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J. *Management základy managementu*. s. 55.

<sup>11</sup> MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. a KOLEKTIV. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009.

## 1.5 Úrovně managementu

Manažeři jsou pokládáni za rozhodujícího činitele v řízení firmy, a proto výběr a výchova manažerů jsou v moderním managementu klíčové. Na kvalitě manažerů závisí určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace jimi řízené organizace, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí atd.

Rozeznáváme tři základní úrovně managementu v organizacích:

1. Vrcholoví manažeři mají za úkol vytvářet strategické koncepce vývoje organizace, monitorovat a jednat s jejím externím prostředím, se zákazníky a společnostmi jako celkem. Jsou odpovědní vlastníkům.
2. Střední manažeři se nacházejí mezi vrcholovými manažery a manažery první linie. Jejich hlavním úkolem je přetvářet strategické úkoly vytvořené vrcholovými manažery na úkoly podřízených linií a dohlížet na jejich plnění. Hlavní náplň práce středních manažerů tvoří práce s lidmi.
3. Manažeři první linie jsou lidé na spodní úrovni manažerské pyramidy. Jejich úkolem je řídit výkonné pracovníky. Manažerem první linie je například vedoucí oddělení, mistr, primář specializovaného oddělení v nemocnici.<sup>12</sup>

Tři základní úrovně managementu situované na školství:

1. Vrcholoví manažeři představují nejvyšší řídící pracovníky v organizaci. Vrcholoví manažeři ve školství jsou ředitelé škol, kteří vytvářejí strategické plány, vize školy, usměrňují a koordinují všechny činnosti.
2. Mezi střední manažery patří zástupci ředitele, kteří tvoří článek mezi vrcholovými manažery a manažery první linie. Tito zaměstnanci věnují velmi podstatnou část svého času poskytování a získávání nejrůznějších informací. Mezi jejich nejčastější činnosti se řadí návrhy na různá zlepšování, každodenní práce s lidmi, do určité míry i koncepční činnost a operativa.
3. Manažeři první linie jsou vedoucí učitelé, vedoucí školních jídelen, kteří řídí samotné výkonné pracovníky. Na této úrovni je velmi důležité disponovat se svými osobitými

---

<sup>12</sup> MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. a KOLEKTIV. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009.

znalostmi, dokonalým zvládnutím každodenní operativy a schopností pracovat s lidmi.

**obr. 1.1** TŘI ÚROVNĚ MANAGEMENTU



## 1.6 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer opakovaně vykonává při své práci.

Základní dovednosti pro efektivní vykonávání manažerských funkcí jsou:

- lidské dovednosti - manažeři uskutečňují organizační cíle prostřednictvím jiných lidí, a proto lidské dovednosti jsou pro ně nezbytné,
- technické dovednosti - technické dovednosti představují schopnost používat specifické znalosti, dovednosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností,
- koncepční dovednosti – koncepční dovednosti manažerů znamenají vidět organizaci jako otevřený systém, který je třeba citlivě řídit a usměrňovat s ohledem na řadu faktorů uvnitř i vně organizace tak, aby byly dosahovány jeho strategické cíle.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu*. s. 10, 11.

### 1.6.1 Matice manažerských funkcí

Klasická matice sekvenčních a paralelních manažerských funkcí tvoří princip dalšího výkladu:

Weihrich a Koontz (1983) vymezili pět funkcí managementu zahrnujících plánování, organizování, výběr a rozmístění lidí, vedení lidí a jejich kontrolování.

Paralelní funkce			
Sekvenční funkce	Analyzování	Rozhodování	Implementace
Plánování			
Organizování			
Vedení			
Management lidských zdrojů			
Kontrolování			

Sekvenční manažerské funkce se realizují postupně, přestože v praxi není vyloučeno, že se mohou některé funkce částečně pokrývat. Lze se k některým funkcím vrátit nebo je zpřesnit. Typické pro sekvenční manažerské funkce je to, že jimi prostupují paralelní manažerské funkce.

#### 1.6.1.1 Sekvenční manažerské funkce = cyklické (musí se plnit postupně)

Jako první je formuloval francouzský průmyslník a teoretik managementu *Henri Fayol* následujícím způsobem:

- plánování - stanovení cílů a postupů jejich dosažení,
- organizování - zabezpečení zdrojů a dalších podmínek nutných pro dosažení cílů,
- přikazování - přidělování úkolů a instrukcí podřízeným,
- koordinace - sladění činnosti podřízených,
- kontrola - vyhodnocení dosažených výsledků a jejich srovnání s plánovaným stavem.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> VEBER, J. a kol. *Management- základy, prosperita, globalizace*. Praha: 2006, s. 292.

V současné době nejpoužívanější koncepci vytvořili američtí teoretikové H. Koontz a H. Weihrich v roce 1988. Tato koncepce více reflektuje funkce personálního managementu a jako taková je značně nesystémová (neboť dává-li prostor personálnímu managementu, měla by stejně dávat prostor i jeho dalším oblastem).

*H. Koontz a H. Weihrich* nabízejí: plánování,  
organizování,  
personální zajištění, rozmístění pracovníků,  
vedení,  
kontrola.<sup>15</sup>

Jednotlivé sekvenční funkce:

- je proces stanovení cílů řízení a vhodných cest a prostředků k jejich plnění ve stanoveném čase.

Sekvenční manažerské funkce mají v uvedeném pořadí cyklický průběh u každého řídicího případu:

1. Plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů, činností potřebných pro jejich dosažení. To vyžaduje rozhodovat o výběru z alternativních možných budoucích způsobů vykonávání činností. Před vlastním rozhodnutím je třeba provést plánovací studie, analýzy, návrhy.
2. Organizování zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro pracovníky daného podniku.
3. Vedení spolupracovníků je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní podniku a napomáhali dosahování cílů.
4. Výběr a rozmístění spolupracovníků zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozic spolupracovníků v podniku, to se provádí pomocí identifikace požadavků na spolupracovníky, pomocí seznamu disponibilních pracovníků, nábořem, výběrem, umísťováním, propagací, hodnocením, školením tak, aby uložené úkoly byly plněny účinně a efektivně.
5. Kontrolování zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak celkových činností podniku, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem.

---

<sup>15</sup> KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha: 1993, s. 13-114.



## Plánování

„Plánování je považováno za prioritní manažerskou funkci. Zabírá značnou část času, kterou má manažer k dispozici.“<sup>16</sup>

Priorita plánování:

Plánování logicky předchází výkonu všech manažerských funkcí. Plánování je svým způsobem ojedinelá činnost, protože zahrnuje stanovení cílů a potřebu zdrojů, poměřuje schopnost skupiny a disponibilních zdrojů v konfrontaci se stanovenými cíli.

Je třeba plánovat i další manažerské funkce, jestliže chceme, aby jejich výkon byl efektivní. Plánování a kontrolování je nedělitelné. Jakýkoli pokus o kontrolu bez existence plánu je nemyslitelný. Pokud nejsou stanoveny cíle, nelze jejich plnění kontrolovat. Plánování tak vytváří normy pro kontrolování.

Zatímco vrcholoví manažeři plánují hlavní směry rozvoje, manažeři na všech ostatních úrovních vypracovávají své plány tak, aby přispívaly k celkovému úsilí organizace.

Plány lze dělit z několika hledisek:

- z hlediska funkce rozeznáváme plány strategické, taktické a operativní,
- z hlediska času dělíme na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé,
- z hlediska dynamiky členíme na stabilní a pružné,
- z hlediska plánovacích prostředků rozeznáváme plánování v naturálních a finančních ukazatelích,
- z hlediska důležitosti považujeme za nejdůležitější plány marketingové, rozvojové a finanční.<sup>17</sup>

Plánování má celkem čtyři fáze:

1. fáze stanovení strategických cílů - jsou sděleny všem osobám podílejícím se na řízení firmy,
2. fáze formulace konkrétních cílů a úkolů - řídící pracovníci svolávají pracovní porady, vzájemně diskutují s podřízenými a stanovují konkrétnější cíle, které musí být zapsány,
3. fáze průběžného hodnocení plnění stanovených cílů - pravidelné porady, kde se porovnává skutečné plnění se stanovenými cíli,

---

<sup>16</sup> ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu*. s. 20.

<sup>17</sup> ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J. *Management základy managementu*. s. 38.

4. fáze operativního zjištění o stavu plnění úkolů - na pravidelných poradách se zjišťuje stav plnění operativních i dlouhodobých cílů organizace.<sup>18</sup>

Každý plán by měl poskytovat odpovědi na dvě základní otázky:

1. čeho chceme dosáhnout,
2. jak toho chceme dosáhnout.<sup>19</sup>

<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <b>PLÁN</b>  </div> <div style="text-align: center;"> <b>CO</b>  </div> <div style="text-align: center;"> </div> <div style="text-align: center;"> <b>JAK</b>  </div> </div>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>určení cílů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aktivita</li> <li>zdroje</li> <li>termíny</li> <li>odpovědnost</li> </ul>

Tab. Náplň plánů

Plán je také orientací pro každého pracovníka, proto je nutné, aby se pracovníci na jeho tvorbě podíleli a bylo jim zřejmé jejich postavení a jejich podíl na realizaci. Plán musí být stále aktualizován.

## Organizování

Organizování je manažerská funkce. Je to cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J. *Management základy managementu*. s. 28.

<sup>19</sup> MLÁDKOVÁ, LUDMILA, JEDINÁK, PETR a KOLEKTIV. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009.

<sup>20</sup> VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a perspektiva*. Praha: 2009.

Organizování:

- stanovuje a uspořádává úlohy (role) jednotlivců a skupin lidí, kteří zajišťují realizaci plánu,
- úkoly jsou přiřazeny těm, kteří jsou schopni je plnit co nejlépe,
- organizace má zajistit, aby:
  - bylo jasné, kdo a co má dělat, kdo je odpovědný za výsledky,
  - byly odstraňovány organizační překážky při uskutečňování plánovaných činností,
  - existovaly rozhodovací a komunikační sítě nezbytné k řešení očekávaných problémů.

## **Personalistika**

Řízení lidských zdrojů je nedílnou a přitom nejvýznamnější součástí řízení v každé sociální organizaci, v níž je člověk základním prvkem.

M. Armstrong se ztotožňuje s definicí řízení lidských zdrojů, kterou zformuloval v roce 1995 J. Storey:

„Řízení lidských zdrojů je odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který usiluje o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá přitom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů.“<sup>21</sup>

K základním personálním činnostem patří:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání a výběr pracovníků,
- přijímání a orientace pracovníků,
- řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci,
- pracovní vztahy a péče o pracovníky,

---

<sup>21</sup> AMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: 1999, s. 149.

- personální informační systém.<sup>22</sup>

## Vedení lidí

Vedení lidí (leadership) patří mezi základní manažerské funkce. Tato funkce zahrnuje schopnost, dovednost a umění vedoucích pracovníků (manažerů) vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu a tvůrčímu poslání své práce.<sup>23</sup>

Míru spoluúčasti jednotlivých členů na plnění úkolů skupiny a poslušnost při jejich realizaci je nazýván stylem řízení.

Styly řízení (způsob využívání pravomoci):

1. Autokratický styl: - je typické to, že vedoucí rozhoduje sám a svá rozhodnutí sděluje formou příkazu, komunikace je shora dolů příkazy, zespodu nahoru hlášení o jejich plnění.
2. Demokratický styl: - je založen na tom, že vedoucí zpravidla formuluje úkoly a postupy jejich řešení za účasti spolupracovníků, komunikace je složitější, je zde větší kvalifikace.
3. Liberální styl: - vyjadřuje postavení vedoucího pracovníka pouze jako reprezentanta podřízeného kolektivu, řídící pracovník pouze kontroluje výsledky práce svých podřízených, používá se například u výzkumu, vedoucí je shovívavý k členům kolektivu.

Vedení lidí se týká zejména informačních procesů, které vyplývají ze vzájemné komunikace jednotlivců a kolektivů v rámci vztahů nadřízenosti, podřízenosti a rovnoprávné spolupráce. Obsahuje přímé a nepřímé usměrňování a koordinaci chování jednotlivců i kolektivů tak, aby včas, účelně a účinně plnili potřebné úkoly.

V procesu vedení lidí jsou uváděny dva přístupy: vedení a řízení.<sup>24</sup>

1. Řízení - manažerství znamená vědět si rady s komplexností, dobré řízení přináší určitý stupeň pořádku.
2. Vedení - vůdcovství umožňuje lépe se vyrovnat se změnami situace, uplatňuje se v přímém působení na lidi, v jejich směřování.

<sup>22</sup> MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. a KOLEKTIV. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009.

<sup>23</sup> MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. a KOLEKTIV. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009.

<sup>24</sup> MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. a KOLEKTIV. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009.

Vedení versus řízení	
<b>Vedení</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lídři se koncentrují na budoucnost, ale neopomíjejí minulost.</li> <li>• Lídři zkoumají, zda se dělají správné věci (celek).</li> <li>• Určují směr, vizi, účel, principy, jedná s to linií</li> <li>• Starají se o rozvoj lidí, systému, kultury, vztahů a vazeb, podporu, prevenci.</li> <li>• Mentalita hojnosti</li> <li>• Proaktivita je základem pravého vedení.</li> </ul>	<b>Řízení</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manažeři se koncentrují na zaznamenávání minulosti.</li> <li>• Manažeři zkoumají, zda se věci dělají správně (detail)</li> <li>• Management se zabývá více kontrolou, logistikou a výkonností, jedná s nižší linií.</li> <li>• Starají se především o kontrolu prvků systému, nápravná opatření.</li> <li>• Mentalita nedostatku.</li> <li>• Reaktivita je základem pravého řízení.</li> </ul>

Tab. Vedení versus řízení

## Kontrola

Kontrolní procesy mají charakter informačních procesu pro zhodnocení či změření kvantity nebo kvality průběžných a konečných výsledků v manažerské činnosti.

Přesto, že je rozsah kontrolních činností manažerů značně rozdílný, všichni odpovídají za dosahování cílů a realizaci plánů. Kontrola je proto nezbytnou manažerskou funkcí na všech organizačních stupních.

Kontrola je nezbytnou součástí plánu a měla by probíhat ve třech časových obdobích, a to:

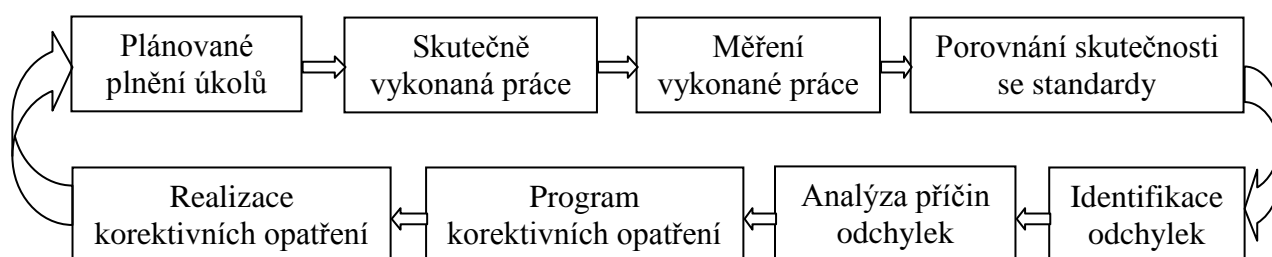
1. ihned po vypracování plánu - jsou úkoly reálné?, splnitelné v daném čase?, s pracovníky a zdroji, které jsou k dispozici?,
2. průběžná kontrola,
3. závěrečná kontrola spojená s hodnocením - splnění/nesplnění úkolů, kvalita, co je třeba ještě udělat a co je třeba udělat dál, zpětná vazba do organizace, podklad pro plán na další období.

Rozdělení kontrolního procesu:

1. podle obsahové náplně - kontrolní činnost se zaměřuje na hodnocení kvality provádění různých činností organizace,
2. podle úrovně řízení - strategický kontrolní proces, operativní kontrolní proces,
3. podle charakteru provádění - pravidelná a nepravidelná, interní a externí, preventivní, průběžná a následná, komplexní a dílčí, přímá a nepřímá.

Zpětná vazba managementu kontroly je oprávněná a nutná.

Kontrola plnění funkcí systému se zpětnou vazbou:<sup>25</sup>



Nedostatky kontrolních procesů:

„V procesu kontroly se může vyskytnout řada nedostatků, které mohou nejen negativně ovlivnit řízení organizace, ale i znehodnotit výsledky organizace. Je třeba věnovat pozornost zejména příliš volné a příliš těsné kontrole, nákladům kontroly, věrohodnosti poskytovaných údajů, srozumitelnosti výstupu kontroly, ale i hodnocení kontroly.“<sup>26</sup>

#### 1.6.1.2 Paralelní manažerské funkce = průběžné (mohou vstoupit do kolotoče kdykoliv)

Průběžné manažerské funkce postupují postupnými manažerskými funkcemi.

Jsou to:

- analýza řešených problémů - zjišťujeme podstatu problému, lze ji považovat i za součást rozhodování,
- rozhodování - analýza rozhodovacího problému (nebyla-li považována za samostatnou funkci), výběr vhodné varianty,

<sup>25</sup> KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha: 1993, s. 550.

<sup>26</sup> ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu*. s. 38.

- implementace - realizace rozhodnutí.<sup>27</sup>

## **Analyzování**

Proces je zaměřen k pochopení obsahové náplně a poslání uvažované sekvenční manažerské funkce. Analyzováním vznikají nezbytné informační podklady pro následné paralelní funkce, to je pro rozhodování a implementaci.

Analýza problému:<sup>28</sup>

- ujasnění, čeho se bude rozhodnutí týkat,
- včasné získání objektivních a komplexních informací a jejich rozpracování adekvátními metodami.

## **Rozhodování**

O rozhodování mluvíme pouze tehdy, máme-li k dispozici možnost volby nejméně ze dvou možných řešení a zároveň jsou dána kritéria tohoto rozhodování, podle nichž jsou vybírána rozhodnutí. Rozhodování je možné definovat jako výběr alternativního průběhu činností.

Rozhodování má dva důležité aspekty:

- rychlost
- správnost<sup>29</sup>

Rozhodování je procesem, který má zpravidla několik fází:

1. rozpoznání z informací, že vznikl problém, který má být řešen,
2. analýza problému z hlediska daných omezení, obtížnosti a doby přípravy rozhodnutí, ptáme se: co je cílem rozhodnutí, jaká je nerovnováha mezi žádoucím stavem, skutečným a předvídaným stavem, jaké jsou přímé a nepřímé faktory rovnováhy, jaké síly působí, jaké jsou podmínky (vnitřní a vnější), v jejichž rámci má být problém řešen. Důležitý je i faktor času - kolik času máme na zjišťování informací,
3. předpověď budoucího stavu – prognózování,

<sup>27</sup> MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. a KOLEKTIV. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. s. 17.

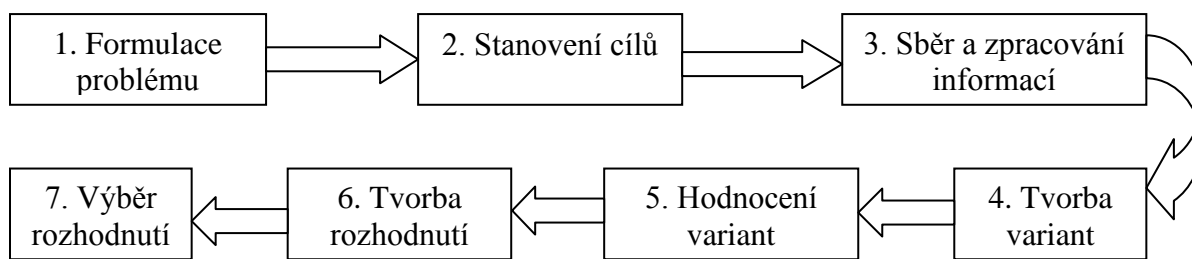
<sup>28</sup> MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. a KOLEKTIV. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. s. 114.

<sup>29</sup> ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J. *Management základy managementu*. s. 75.

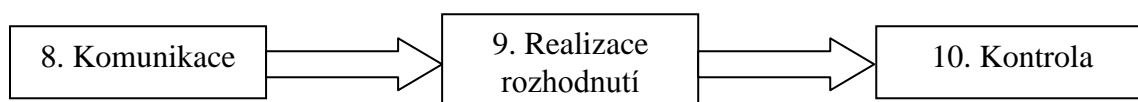
4. varianty řešení problému,
5. kontrola kvality navrhovaných řešení, ta je spojena s existencí kritérií, jimiž navrhované řešení poměřujeme,
6. rozhodnutí - vybírá se nejvhodnější alternativa na základě vhodných kritérií, někdy jsou kritéria v protikladu a pak je nutné přijímat kompromisní řešení,
7. formulace a sdělení rozhodnutí,
8. kontrola přijatých rozhodnutí.

Postup rozhodovací činnosti:<sup>30</sup>

Fáze (proces) rozhodnutí - bod č. 1 – č. 7



Fáze (proces) realizace rozhodnutí – bod č. 8 – č. 10



Činitelé rozhodování jsou faktory, které musí mít manažer k dispozici:

- a. cíl rozhodování,
- b. informace pro rozhodování,
- c. kritéria rozhodování,
- d. pravidla rozhodování.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J. *Management základy managementu*. s. 77.

<sup>31</sup> MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. a KOLEKTIV. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009.



## **Implementace**

Ve školství je považována implementace za rozhodující fázi, která následuje po analýze problému a zvolené technice způsobu rozhodnutí.

Příklad procesu implementace ve školství se zaměřením na funkce:

plánování - stanovení cíle - zápis dětí dle stanovených kritérií, komunikace se zřizovatelem,  
plánovaný stav volné kapacity,  
organizování - zveřejnění informací o zápise (webové stránky, rozhlas, letáky na nástěnkách),  
určení prostoru konání zápisu, personální obsazení, vyhotovení dárků pro nové  
děti, příprava dokumentace, zahájení správního řízení,  
přikazování - delegování úkolů na podřízené,  
koordinace - plynulá návaznost činnosti podřízených, tak aby každý věděl co má dělat a kam  
činnosti směřovat,  
kontrola - vyhodnocení přijímacího řízení dle daných kritérií, anonymní výsledky zveřejněné  
na přístupném místě (webové stránky, nástěnky), vydání rozhodnutí - ukončení  
správního řízení, řešení odvolání uchazečů, vytvoření celkového přehledu o stavu  
přijímání dětí na daný školní rok, srovnání s plánovaným stavem.

Jde o časové, prostorové i věcné sladění jednotlivých činností a jejich zdrojové zjištění, které  
ve svém celku vedou k plnění zadaného úkolu. Závisí na lidech, jejich zájmu, nasazení,  
iniciativě, flexibilitě, ochotě se učit (určitá nevýhoda).

## **1.7 Specifické oblasti managementu**

Strategické řízení:

- je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizací a vyvozují se z nich strategické cíle.

Řízení financí:

- stanovuje finanční cíle, plánuje a získává optimální financování k dosažení těchto cílů.

Řízení lidských zdrojů:

- zabývá se dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů, plánuje počty  
pracovníků.

Marketing (řízení trhu):

- zabývá se analýzou trhu prostředí, zákazníka a jeho chování.

Řízení kvality:

- zahrnuje všechny činnosti, které vedou ke splnění požadavků na kvalitu.

Řízení změn:

- zabývá se cílenými a efektivními proměnami organizace v závislosti na působení vnitřních a vnějších sil vytvářejících nové podmínky pro podnikání.

Řízení informací:

- vyhledává, zpracovává a přenáší informace, data a znalosti.

Krizové řízení:

- je proces vyrovnání se významnými a neočekávanými situacemi, ohrožují cíl i samotnou existenci organizace.

## **1.8 Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti**

Konkrétním výrazem uspořádanosti každé organizace je organizační struktura. Právě organizační struktura upravuje všechny mocenské a pracovní vztahy lidí, jejich funkční a útvarové zařazení, pracovní náplň, pravomoc a odpovědnost, postavení, nadřízenost a podřízenost. Formální struktura musí vycházet z obecně platných zásad, které jsou obsaženy již v normách obecně vyšších.<sup>32</sup>

Organizační struktury formální a neformální:

Formální organizační struktura je vyjádřena v organizačním řádu a v organizačním schématu organizace. Je to účelová struktura organizačních jednotek ve formálně organizované organizaci.<sup>33</sup>

Neformální organizační struktura pak vytváří osobní a sociální vztahy v organizaci. Představují aktivity a procesy realizované ne podle předpisů. Neformální skupiny jsou spojené určitými společnými zájmy. Vzniká v nenucené všední komunikaci zaměstnanců.

**Proces organizování:**

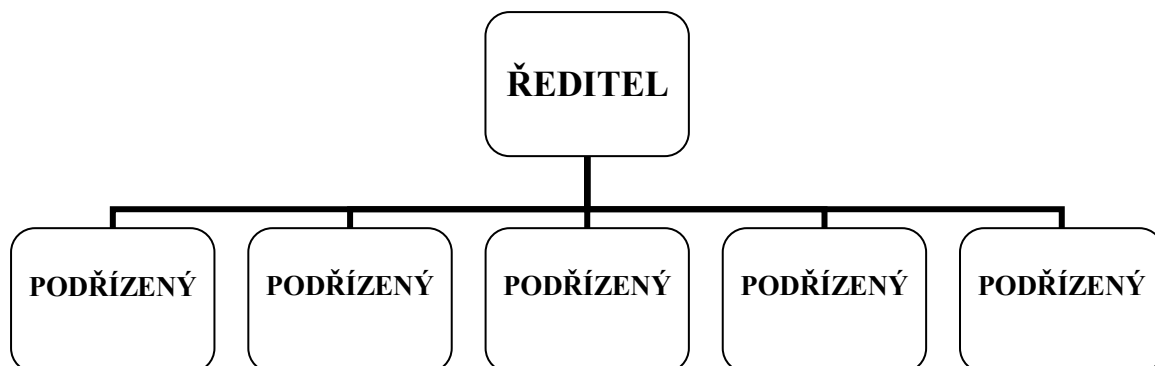
1. stanovení a uspořádání požadovaných činností,
2. stanovení a zajištění racionální dělby práce,
3. seskupování činností potřebných pro dosažení stanovených cílů,
4. stanovení a přiřazení (delegace) rolí lidí,
5. zabezpečení horizontální a vertikální koordinace lidí, zdrojů a prováděných činností.

---

<sup>32</sup> ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J. *Management základy managementu*. s.38.

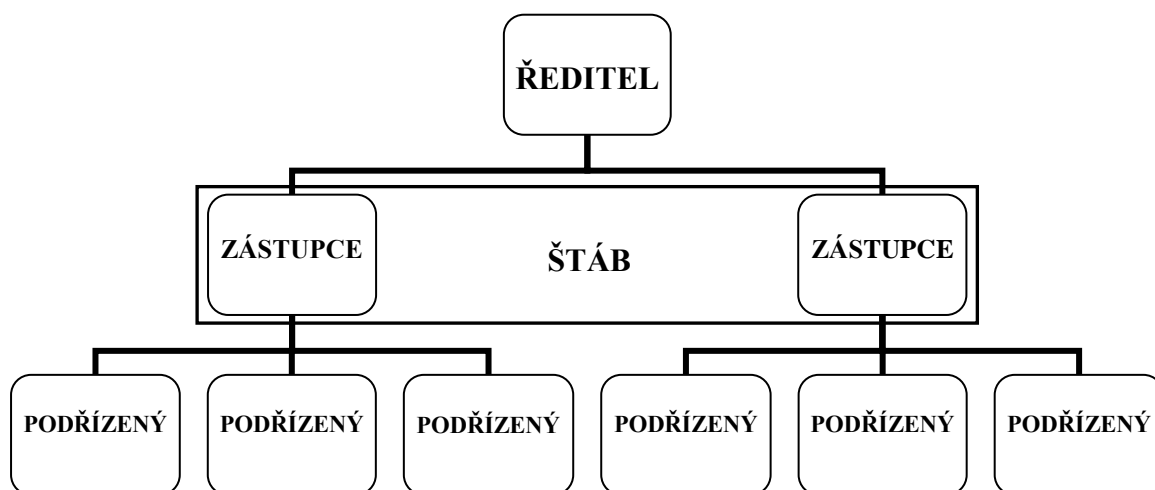
<sup>33</sup> KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha: 1993, s. 231-338.

### 1.8.1 Liniová organizační struktura



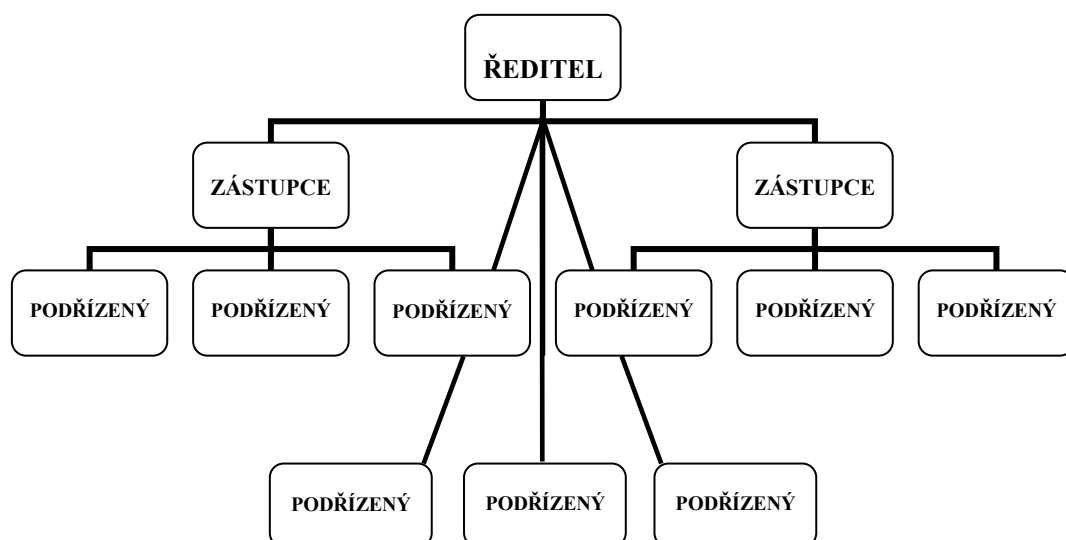
Jde o jedno ze základních organizačních uspořádání. Je založena na principu jediného vedoucího a na přímé odpovědnosti a pravomoci, přesně tedy určuje vztahy přímé rozhodovací pravomoci. Existují zde jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými. Hlavní předností jsou jasné kompetence a jednoduché vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Nevýhodou je vysoká náročnost na odbornost vedoucího.

### 1.8.2 Štábní organizační struktura



Vedoucí potřebují pro své kvalifikované rozhodování podporu a radu od specializovaných odborných útvarů „štábů“, které nemají žádnou rozhodovací ani řídicí pravomoc a jsou pouze pomocníky.

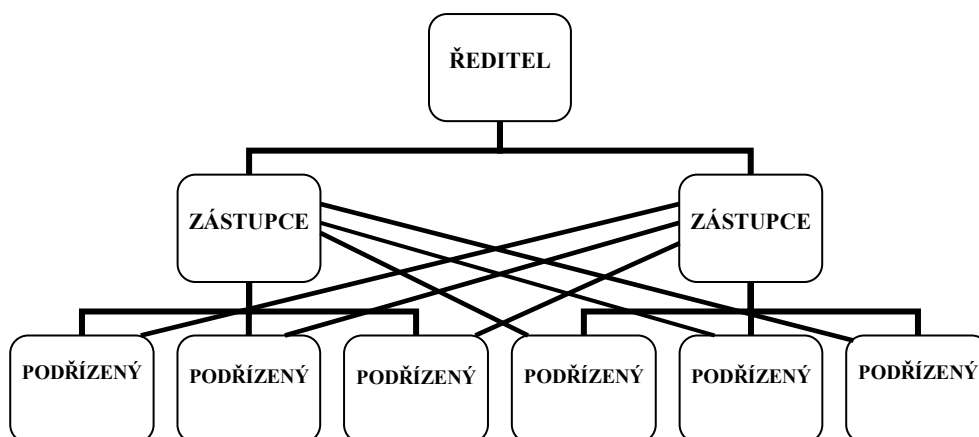
### 1.8.3 Liniově - štábní organizační struktura



Rozhodující řídicí pravomoc zůstává na liniovém řízení, ale jejich pomocné štáby mají také určité přesně vymezené řídicí kompetence, úkoly vypracované štáby schvaluje vedoucí.

Liniově štábní organizační struktury jsou příkladem použití kombinovaných liniových struktur. Kromě liniových prvků tato organizační struktura zahrnuje „štáb“, který má za úkol koordinovat činnosti mezi jednotlivými hierarchickými stupni. Štáb nemá rozhodovací pravomoci a na vlastním řízení se podílí pouze zprostředkovaně.

### 1.8.4 Funkční organizační struktura



Funkční organizační struktura seskupuje pracovníky do útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. Jeden pracovník může být zároveň podřízen dvěma i více vedoucím, typickým příkladem těchto struktur je:

Maticová struktura - vytváří vedoucí projektů, kteří si vybírají nejvhodnější spolupracovníky z ostatních útvarů, s jejichž pomocí budou realizovat stanovené úkoly. V jedné organizaci tak existuje linie funkčních útvarů a linie projektová, která odpovídá za realizaci jednoho nebo více projektů. V maticových strukturách se uplatňuje převážně týmová práce.

Dělbá kompetencí (delegování) znamená rozdělení pravomocí a odpovědností v organizaci. Kompetence mohou být centralizované nebo decentralizované. Centralizací kompetencí chápeme soustředění kompetencí na menší počet míst a jejich posun na vyšší organizační úroveň. Decentralizace je rozdělení kompetencí na více míst a jejich přenesení na nižší organizační úroveň.<sup>34</sup>

## **1.9 Shrnutí teoretické části**

V teoretické části práce jsem se nejprve pro nastínění problematiky zabývala vymezením managementu ve smyslu specifické aktivity, ve smyslu řídicí pracovník a ve smyslu vědní disciplína. Dále jsem představila postavení manažera v organizaci a organizační struktury. Další část teoretické části je zaměřena na úroveň managementu, zde jsem aplikovala tyto úrovně na situaci ve školství. Větší prostor jsem věnovala manažerským funkcím, neboť bakalářská práce je zaměřená na řízení mateřské školy s více odloučenými pracovišti.

V empirické části práce navazuji na teoretickou část a věnuji se ve výzkumném šetření manažerským funkcím, přičemž se zajímám o současný stav v řízení mateřských škol a obzvláště o porovnání řízení mezi mateřskými školami podle identifikátorů a výzkumných otázek, což je cílem této bakalářské práce.

---

<sup>34</sup> VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a perspektiva*. Praha: 2009.

## **2. Empirická část - Výzkumné šetření**

### **2.1 Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu bylo porovnání řízení mezi mateřskými školami podle faktografických údajů („identifikátorů“).

### **2.2 Kvantitativní výzkum**

V kvantitativním výzkumu byli osloveni respondenti z regionu Mladá Boleslav. Šetření rozdělilo mateřské školy dle daných specifik a právní formy. Záměrem selekce byly mateřské školy s více odloučenými pracovišti. Výzkumná část porovnávala management řízení mateřských škol v oblasti manažerských funkcí bez rozdílu právní formy.

Magistrát města Mladá Boleslav informoval o skutečnosti, že v okrese Mladá Boleslav je celkem čtyřicet šest mateřských škol a to:

- 26 mateřských škol samostatných (soukromé i speciální),
- 15 mateřských škol integrovaných při základní škole,
- 5 mateřských škol samostatných s více odloučenými pracovišti.

#### **2.2.1 Metodika výzkumu**

Pro kvantitativní výzkum byl použit dotazník. Jeho plné znění, stejně jako průvodní dopis je součástí příloh této práce. Dotazník byl zaslán v elektronické podobě mateřským školám a odpovědi byly zpracovány do tabulek a grafů pomocí Google dokumentu. Následovala interpretace zjištěných výsledků. Poslaný dotazník napomohl respondentům k jednoduchému a časově nenáročnému zpracování odpovědí.

Celkem bylo osloveno všech čtyřicet šest respondentů z regionu Mladá Boleslav s návratností šedesáti sedmi procent. V tomto počtu odpovědí byly zachyceny všechny mateřské školy s více odloučenými pracovišti, které se dále staly předmětem následného kvalitativního výzkumu.

Dotazníkové šetření se uskutečnilo v měsíci únoru 2013.

Vlastnímu výzkumnému šetření předcházela předvýzkum na vzorku vybraných mateřských škol na kterých došlo k ověření, zda respondenti správně rozumí jednotlivým položkám uvedeným v dotazníku.

Osloveni byli všichni respondenti, z nichž třicet tři procent z neznámých důvodů na dotazník nereagovalo, přestože byl dotazník jednoduchý, stručný a časově nenáročný. Výzkum nebyl ohrožen.

## **2.3 Kvalitativní výzkum**

Respondenti s více odloučenými pracovišti byli telefonicky osloveni a seznámeni s cílem výzkumného šetření. Po domluveném termínu konzultace byly respondentům položeny stejné otázky. Dotazy byly cíleně směřovány k řešení situací, které provázejí řízení mateřských škol s více odloučenými pracovišti. V přímé komunikaci byly zachyceny a dále zpracovány odpovědi respondentů. Následovala interpretace zjištěných výsledků a sepsání závěru.

### **2.3.1 Metodika výzkumu**

Pro kvalitativní výzkum byly použity otázky, zaznamenány do písemné podoby a dále zpracovány do tabulkových přehledů. Následovala interpretace zjištěných výsledků. Osloveny byly MŠ s více odloučenými pracovišti (podle identifikátoru: Právní forma), které se staly předmětem komparativního výzkumu.

Šetření se uskutečnilo v měsíci březnu 2013.

## **2.4 Výsledky kvantitativního šetření**

Otázky dotazníkového šetření byly zodpovězeny a zaznamenány do tabulek.

Hodnocení:

Jednoduchá uzavřená otázka: výběr z nabízených odpovědí

Čtyřstupňové škálové hodnocení: 1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – ne,

## Faktografické údaje a výzkumné otázky mateřských škol

### *Identifikátor:* Zřizovatel MŠ:

Zřizovatel MŠ	Respondenti	Vyhodnocení v %
Soukromá	4	13
Veřejná	27	87

Statistické šetření ukázalo na rozdělení mateřských škol dle zřizovatele. Výsledek naplnil očekávání převahy veřejných mateřských škol.

### *Identifikátor:* Právní forma:

Právní forma	Respondenti	Vyhodnocení v %
Samostatná	19	61
Integrovaná se základní školou	7	23
Samostatná s odloučenými pracovišti	5	16

Právní forma rozdělila respondenty do třech kategorií a to z 61 % na samostatné MŠ, z 23% na integrované se ZŠ a z 16 % samostatné MŠ s odloučenými pracovišti. Výsledkem je pět MŠ s odloučenými pracovišti, které se dále staly předmětem kvalitativního výzkumu.

### *Identifikátor:* Aktuální počet dětí:

Aktuální počet dětí	Respondenti	Vyhodnocení v %
do 50 dětí	14	45
50 - 100 dětí	8	26
100 - 150 dětí	4	13
150 - 200 dětí	0	0
Více než 200 dětí	5	16

Výsledek zachycuje aktuální počet dětí k současnému stavu.



**Identifikátor: Počet zaměstnanců:**

Počet zaměstnanců	Respondenti	Vyhodnocení v %
do 20	24	77
20 - 30	2	7
30 a více	5	16

Výsledné šetření ukazuje na 77 % v počtu zaměstnanců do dvaceti, pouze 7 % pokrývá kategorii zaměstnanců mezi dvaceti až třiceti a 16 % definuje třicet a více zaměstnanců. Výsledek naplnil očekávání, že nejvíce respondentů má personální obsazení do 20 zaměstnanců.

**Identifikátor: Počet tříd:**

Počet tříd	Respondenti	Vyhodnocení v %
1	10	32
2	6	20
3	2	6
4	7	23
5	0	0
6	0	0
7	1	3
8	4	13
9	0	0
10 a více	1	3

Výsledné šetření zachycuje rozdílnost počtu tříd na mateřských školách. Výsledek vypovídá o počtu tříd v souladu s aktuálním počtem dětí.

## 1. Plánování pedagogické rady.

- **Otázka:** Jsou pedagogické rady pořádány pravidelně?

Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	4	17	68
Spíše ano	1	9	32
Spíše ne	0	0	0
Ne	0	0	0

### Vyhodnocení otázky:

Pedagogické rady jsou z 68% pořádány pravidelně a z 38% se přiklání respondenti k pravidelnosti. V porovnání MŠ s odloučenými pracovišti s ostatními MŠ (členěné podle identifikátoru: Právní forma) je zřejmé, že dochází ke shodnosti. Výsledek splnil očekávání o důležitosti manažerské funkce v oblasti plánování.

## 2. Plánování pedagogické rady.

**Otázka:** Přináší pedagogické rady smysluplné podněty pro další práci pedagogů?

Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	3	19	71
Spíše ano	2	7	29
Spíše ne	0	0	0
Ne	0	0	0

### Vyhodnocení otázky:

Pedagogické rady ze 71 % přinášejí smysluplné podněty pro další práci pedagogů k řešení problémů, stanovení termínů, zachycení nápadů i názorů zaměstnanců. Zbýlých 29 %

mateřských škol využívá také stimuly z rad k další práci pedagogů. Výsledek tohoto šetření byl očekávatelný. U MŠ s odloučenými pracovišti v porovnání s ostatními MŠ (členěné podle identifikátoru: Právní forma) dochází ke shodnosti. Výsledný pohled na přenášení podnětů do další práce pedagogů, je považován za důležitý pro MŠ s odloučenými pracovišti, kdy dochází k situacím, které nelze přenést z jednoho pracoviště na druhé, na rozdíl od ostatních MŠ, které řeší dané situace pouze na jednom pracovišti.

### 3. Plánování pracovní porady.

- **Otázka:** Jsou pracovní porady pořádány nejméně jednou za 3 týdny?

Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	1	4	16
Spíše ano	2	5	23
Spíše ne	0	5	16
Ne	2	12	45

#### Vyhodnocení otázky:

Pouhých 16 % ostatních MŠ a jedna MŠ s odloučenými pracovišti pořádají pracovní porady nejméně jednou za 3 týdny. Z 23 % a 16 % mateřské školy organizují porady dle potřeb. Pracovní porady nejsou pořádány nejméně jednou za 3 týdny ze 45 %. Mezi tato procenta mateřských škol spadají i dvě MŠ s odloučenými pracovišti. Výsledek nepotvrdil očekávání, že všechny MŠ s odloučenými pracovišti organizují pravidelně pracovní porady pro zkvalitnění chodu organizace. Ve srovnání s ostatními MŠ (členěné podle identifikátoru: Právní forma), které také neorganizují pracovní porady, lze konstatovat, že jde o MŠ se zaměstnanci na jednom pracovišti.

#### 4. Plánování pracovní porady.

- **Otázka:** Přináší pracovní porady řešení aktuálních problémů?

Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	5	20	81
Spíše ano	0	5	16
Spíše ne	0	0	0
Ne	0	1	3

#### Vyhodnocení otázky:

Pro 81% mateřských škol porady řeší aktuální problémy, včetně MŠ s odloučenými pracovišti, což naplnilo očekávání, vzhledem k daným specifikům. Ostatní MŠ (členění podle identifikátoru: Právní forma) využívají porady k řešení problémů z 16 %. Je zřejmé, že výsledné šetření ukazuje na důležitost kontrolování, které přináší zpětnou vazbu v plnění úkolů, dodržování termínů a odstraňování nedostatků.

#### 5. Delegování pravomocí.

- **Otázka:** Mohou pedagogové rozhodovat o zásadních otázkách ŠVP?

Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	5	20	81
Spíše ano	0	4	13
Spíše ne	0	2	6
Ne	0	0	0

### Vyhodnocení otázky:

O zásadních otázkách ŠVP může rozhodovat 81 % pedagogů, včetně MŠ s odloučenými pracovišti. Dalších 13 % ředitelů se přiklání k rozhodování pedagogů o ŠVP a jen 6% ředitelů ne vždy souhlasí s tímto postupem. Tvrzení o zapojení pedagogů při rozhodování o zásadních otázkách ŠVP se potvrdilo. Shodnost MŠ s odloučenými pracovišti ukázal jednotnost důležitosti zpracování zásadních otázek ŠVP na základě jejich specifik.

### 6. Delegování pravomoci.

- **Otázka:** Mají zaměstnanci pracovní náplně, kde jsou stanovené pravomoci?

Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	4	22	84
Spíše ano	1	3	13
Spíše ne	0	1	3
Ne	0	0	0

### Vyhodnocení otázky:

Z 84 % mateřské školy mají zpracované pracovní náplně se stanovenou pravomocí. Dalších 13 % také využívá této dokumentace, s výjimkou jedné mateřské školy, která tuto oblast plně nevyužívá. Výsledné šetření potvrzuje důležitost manažerské funkce v oblasti delegování, s důležitostí na kvalitní obsahové zpracování náplní na pracovní pozice zaměstnanců.

## 7. Hospitační činnost.

- **Otázka:** Probíhá hospitační činnost u všech pedagogů více než jednou do roka?

Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	3	23	84
Spíše ano	2	1	10
Spíše ne	0	0	0
Ne	0	2	6

### Vyhodnocení otázky:

Hospitační činnost z 84 % probíhá u všech pedagogů více než jednou do roka a u 10 % se koná alespoň jednou do roka. Z 6 % se hospitační činnost u pedagogů nekoná. Výsledek ukázal ve srovnání MŠ s odloučenými pracovišti a ostatními MŠ (podle identifikátoru: Právní forma) o důležitosti hospitačních činností. Šetření naplnilo očekávání u MŠ s odloučenými pracovišti v realizaci hospitačních činností vzhledem ke svým specifickým a počtu zaměstnanců (podle identifikátoru: Počet zaměstnanců). Pouze dvě MŠ nepovažují hospitační činnost za důležitou, což může být důsledkem nízkého počtu zaměstnanců. Výsledek poukazuje na nutnost hospitačních činností u pedagogů se zájmem o osobní růst a zabránění syndromu vyhoření.

## 8. Hospitační činnost.

- **Otázka:** Jsou výsledky kontrolní a sebehodnotící činnosti využívány ke zlepšení?

Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	4	22	84
Spíše ano	1	4	16
Spíše ne	0	0	0
Ne	0	0	0

### Vyhodnocení otázky:

Výsledky získané z kontrolních a sebehodnotících činností jsou z 84 % využívány ke zlepšení. Z 16 % jsou využívány dle potřeby. Tvrzení prokázalo, že všechny mateřské školy bez rozdílu specifik využívají výsledky ke zlepšení řízení. Šetření ukazuje na kontrolu jako nezbytnou manažerskou funkci pro zhodnocení průběžných a konečných výsledků.

### 9. Kontrola provozních zaměstnanců.

- **Otázka:** Vyhodnocuje vedení školy práci zaměstnanců?

Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	3	20	74
Spíše ano	2	4	20
Spíše ne	0	1	3
Ne	0	1	3

### Vyhodnocení otázky:

Vedení školy vyhodnocuje ze 74% práci zaměstnanců. Z 20 % se vedení školy také přiklání k vyhodnocení práce. Pouze 3 % vedení školy téměř nevyhodnocuje a další 3 % vedení školy práci zaměstnanců nevyhodnocuje vůbec. Výsledek prokázal, že MŠ s odloučenými pracovišti i ostatní MŠ (rozdělené podle identifikátoru: Právní forma) vyhodnocují práci zaměstnanců. Na základě kontrolních činností dochází k vyhodnocování zaměstnanců a tím k napomáhání organizace ke zlepšení řízení. Je zřejmé, že výsledek u ostatních MŠ, které práci zaměstnanců nevyhodnocují, dochází ke stagnaci organizace.

## 10. Kontrola provozních zaměstnanců.

- **Otázka:** Probíhá kontrolní činnost pravidelně?

Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	4	15	61
Spíše ano	1	10	36
Spíše ne	0	1	3
Ne	0	0	0

### Vyhodnocení otázky:

Kontrola činnosti zaměstnanců z 68 % probíhá pravidelně a z 36 % pouze částečně. U jedné mateřské školy z 3 % kontrolní činnost spíše neprobíhá. Výsledné šetření ukazuje, že pravidelností kontrol lze plnohodnotně zjistit, zda v organizaci je dosahováno stanovených cílů úspěšně a efektivně, a tím je splněn hlavní účel, vést organizaci potřebným směrem, což staví kontrolu do popředí manažerských funkcí.

## 11. Motivování zaměstnanců.

- **Otázka:** Motivuje dostatečně vedení školy své zaměstnance?

Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	2	8	32
Spíše ano	3	16	62
Spíše ne	0	1	3
Ne	0	1	3



### Vyhodnocení otázky:

Vedení školy pouze z 32 % motivují zaměstnance. Snahu o motivování zaměstnanců má 62 % respondentů. Průzkum dokázal, že pouhé 3 % motivují minimálně a 3 % nemotivují své zaměstnance vůbec. Z výsledku vyplývá, že motivování zaměstnanců je pro respondenty důležité, a to z důvodu směřování zaměstnanců k iniciativní a kvalitní práci.

### 12. Motivování zaměstnanců.

- **Otázka:** Dokáže vedení školy své zaměstnance po zásluze odměnit?

Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	2	9	36
Spíše ano	2	7	29
Spíše ne	1	6	22
Ne	0	4	13

### Vyhodnocení otázky:

Po zásluze dokáže odměnit své zaměstnance vedení školy pouze z 36 %. Z 29 % vedení školy mají úsilí odměňovat své zaměstnance. Z 22 % vedení školy spíše zaměstnance neodměňuje a ze 13 % nejsou zaměstnanci odměňováni vůbec. V tomto šetření bylo zjištěno, že přes snahu vedení školy motivovat své zaměstnance ne vždy dochází k patřičné odměně. Výsledek v porovnání s předchozí otázkou není v souladu, což ukazuje na rozdílnost respondentů v motivaci zaměstnanců. MŠ s odloučenými pracovišti v porovnání s ostatními MŠ (členěné podle identifikátoru: Právní forma), lze usoudit, že každý respondent má k motivaci rozdílné prostředky.

### 13. Hodnocení předškolního vzdělávání dětí.

- **Otázka:** Provádí se hodnocení dětí nejméně třikrát do roka?

Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	3	12	48
Spíše ano	1	10	36
Spíše ne	0	0	0
Ne	1	4	16

#### Vyhodnocení otázky:

Hodnocení dětí se ze 48 % provádí nejméně třikrát do roka, z 36 % je snaha realizovat hodnocení dětí aspoň třikrát do roka, a z 16 % neprobíhá hodnocení dětí vůbec. Šetření potvrdilo, že MŠ s odloučenými pracovišti i ostatní MŠ (členění podle identifikátoru: Právní forma) si uvědomují důležitost posledního roku předškolního dítěte. Samostatné MŠ a jedna MŠ s odloučenými pracovišti nerealizuje hodnocení. Důležitost manažerské funkce kontrolování vypovídá o nutnosti zahájení hodnocení předškolního vzdělávání dětí, jehož úkolem je ověřit, v jaké míře si dítě potřebné dovednosti osvojilo či nikoliv.

### 14. Hodnocení předškolního vzdělávání dětí.

- **Otázka:** Je výsledný záznam pracovním materiálem pedagoga?

Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	5	23	90
Spíše ano	0	3	10
Spíše ne	0	0	0
Ne	0	0	0

### Vyhodnocení otázky:

Výsledný záznam je pracovním materiálem pro 90 % pedagogů a pouze 10 % pedagogů vyvíjí úsilí výsledný záznam předškolního dítěte využít jako pracovní materiál. Z výzkumného šetření vyšla skutečnost, že MŠ s odloučenými pracovišti i ostatní MŠ (členění podle identifikátoru: Právní forma) považují záznam předškolního dítěte za velmi důležitý. Respondentům je zřejmé, že ukončením předškolního období se dítě ocitá na vstupu do povinné školní docházky, což navazuje na předchozí otázku č. 13.

### 15. Organizační struktura mateřské školy.

Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Hodnocení v %
1) Liniová organizační struktura	2	15	55
2) Liniově štábní organizační struktura	1	2	10
3) Štábní organizační struktura	1	0	3
4) Funkční organizační struktura	1	9	32

### Vyhodnocení otázky:

Mateřské školy z 55 % mají nastavenou liniovou organizační strukturu. Z 10 % mají liniově štábní organizační strukturu. Pouze ze 3 % mají nastavenou štábní organizační strukturu a z 32 % mají funkční organizační strukturu. Tvzení nesplnilo očekávání u MŠ s odloučenými pracovišti, vzhledem ke stejné problematice v řízení organizací. Výsledek šetření u ostatních MŠ (členění podle identifikátoru: Právní forma) také poukazuje na odlišné organizační struktury, které jsou zapříčiněny právní formou. V porovnání rozdílnosti organizačních struktur mateřských škol je pro respondenty přesto hlavním cílem správné vedení organizace.

Zaměřením na MŠ s odloučenými pracovišti je evidentní, že výsledek ukazuje na rozdílnost organizačních struktur, i když mají stejná specifika. V následném kvalitativním šetření se navazuje na organizační struktury pouze u MŠ s odloučenými pracovišti, které se staly předmětem výzkumu.

## 2.5 Výsledky kvalitativního šetření

Otázky stejného zadání byly zaznamenány do tabulek k dalšímu vyhodnocení.

Mateřským školám bylo přiřazeno následující označení: MŠ1, MŠ2, MŠ3, MŠ4, MŠ5

### Otázka č.1:

Co považujete u Vaší organizační struktury školy za výhodné? (5 výhod)	
MŠ1	<ul style="list-style-type: none"><li>• delegování pravomoci a povinností</li><li>• lepší organizace řízení</li><li>• úspora času pro ředitelku k řešení zásadních činností</li><li>• flexibilita v kompetencích vedoucích zaměstnanců</li><li>• zkvalitnění chodu organizace</li></ul>
MŠ2	<ul style="list-style-type: none"><li>• nastoluje jednoznačné rozdělení kompetencí a povinností mezi ředitelkou a další vedoucí pracovníky</li><li>• umožňuje snadnou orientaci účastníků vzdělávání v kompetencích vedoucích pracovníků,</li><li>• tvoří východisko pro nastolení funkčního vnitřního i vnějšího informačního systému,</li><li>• pomáhá zajistit plynulý provoz organizace,</li><li>• podporuje proces řízení.</li></ul>
MŠ3	<ul style="list-style-type: none"><li>• rychlá informovanost a zpětná vazba,</li><li>• všichni zaměstnanci mají jasně stanoveny pravomoci a povinnosti,</li><li>• delegování úkolů umožňuje ředitelce časovou rezervu na klíčové činnosti,</li><li>• jednodušší kontrola plnění úkolů,</li><li>• zapojení pedagogických pracovníků do řízení školy - jejich podnět k aktivitě.</li></ul>
MŠ4	<ul style="list-style-type: none"><li>• rozdělení kompetencí mezi ředitelkou a vedoucími pracovníky,</li><li>• lepší informovanost o plnění úkolů,</li><li>• zapojení pracovníků do vedení školy,</li><li>• kontrolní činnosti jsou přehlednější,</li><li>• napomáhá k plynulému provozu organizace.</li></ul>

MŠ5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stanovení pravidel pro všechny zaměstnance,</li> <li>• delegování kompetencí přináší časovou úsporu ředitelce na následující činnosti,</li> <li>• aktivní zapojení vedoucích zaměstnanců,</li> <li>• dochází k odstranění nedostatků v řízení organizace,</li> <li>• zajišťuje a usnadňuje řízení.</li> </ul>
-----	--

### Vyhodnocení otázky:

Tvrzení nenaplnilo očekávání vzhledem k rozdílnosti organizačních struktur škol, které vzešlo z kvantitativního šetření (otázka č. 15). V porovnání výhod organizačních struktur mateřských škol lze konstatovat, že jsou téměř stejné. Je nutné si uvědomit, že cílem organizační struktury je co nejvíce usnadnit a zpřehlednit řízení organizace. Z rozhovoru s ředitelkami o výhodách organizační struktury vyplynulo, že řízení mateřských škol se snaží ulehčit, zdokonalit, delegovat a především uspořít čas k řešení zásadních otázek a odstranění nedostatků. Ředitelka MŠ5 zpochybnila organizační strukturu mateřské školy, a to z důvodu nastoupení do funkce teprve před třemi měsíci. Z rozhovoru s ředitelkou bylo zřejmé, že se seznamuje se strategií řízení. Výsledek šetření ukázal, že odloučená pracoviště v okolních obcích mají MŠ3, MŠ4 a MŠ5, ve srovnání s MŠ1 a MŠ2, které mají odloučená pracoviště v areálu mateřské školy či rozmístěné v prostorech města. Přes rozdílnost rozmístění odloučených pracovišť vznikla skutečnost, že řízení mateřských škol mají ředitelky nastavené jednotně a to: v čele ředitelka, zástupkyně ředitelky, na odloučených pracovištích vedoucí učitelky, ve školních jídelnách vedoucí kuchařky a ostatní zaměstnanci, jako učitelky a uklízečky. Toto šetření naplnilo očekávání o shodnosti výhod organizačních struktur. Velkým přínosem pro toto šetření byla návštěva všech odloučených pracovišť, což napomohlo k celkovému pohledu na jednotlivé mateřské školy a jejich řízení.

Na základě šetření doporučuji zamyslet se nad výhodami či nevýhodami organizačních struktur.

**Otázka č. 2:**

<b>Jakým způsobem zajišťujete provoz mateřské školy o prázdninách (podzimní, jarní, velikonoční a letní)?</b>	
<b>MŠ1</b>	<p>Týdenní, dvoudenní prázdniny: provoz zajišťuje pouze jedno pracoviště mateřské školy, pravidelně se střídají.</p> <p>Letní prázdniny: provoz zajišťují dvě pracoviště mateřské školy, každé jeden měsíc.</p>
<b>MŠ2</b>	<p>Týdenní, dvoudenní prázdniny: omezený provoz zajišťuje jedno pracoviště mateřské školy (další objekt je v areálu školy).</p> <p>Letní prázdniny: na okrese jsou 4 MŠ, které se pravidelně střídají, mateřská škola zajišťuje provoz pouze 14 dní, pak má zavřeno a zbytek prázdnin zajišťují ostatní mateřské školy.</p>
<b>MŠ3</b>	<p>Týdenní, dvoudenní prázdniny: pokud je průzkumem zjištěno, že na obou pracovištích mateřské školy je více jak 10 dětí, je omezený provoz zajištěn na obou pracovištích, pokud je méně jak 10 dětí, děti se svázejí pouze na jedno pracoviště.</p> <p>Letní prázdniny: na okrese jsou 4 MŠ, které se pravidelně střídají, mateřská škola zajišťuje provoz pouze 14 dní, pak má zavřeno a zbytek prázdnin zajišťují ostatní mateřské školy.</p>
<b>MŠ4</b>	<p>Týdenní, dvoudenní prázdniny: pokud je průzkumem zjištěno, že na všech třech pracovištích mateřské školy je více jak 10 dětí, je omezený provoz zajištěn na všech pracovištích, pokud je méně jak 10 dětí, děti se sváží pouze na jedno pracoviště.</p> <p>Letní prázdniny: na okrese jsou 4 MŠ, které se pravidelně střídají, mateřská škola zajišťuje provoz pouze 14 dní, pak má zavřeno a zbytek prázdnin zajišťují ostatní mateřské školy.</p>
<b>MŠ5</b>	<p>Týdenní, dvoudenní prázdniny: mateřská škola má dvě odloučená pracoviště mimo obec, proto při počtu min. 6 dětí zajišťují omezený provoz, v případě méně jak 6 dětí je zavřeno.</p> <p>Letní prázdniny: provoz zajišťuje mateřská škola na všech pracovištích po dobu obou měsíců kromě 3 týdnů, kdy je zavřeno. Tyto 3 týdny jsou určené podle celozávodní dovolené automobilového podniku „ŠKODA“.</p>

### **Vyhodnocení otázky:**

Šetření zaznamenalo způsob zajištění prázdninového provozu mateřských škol. Mateřské školy zajišťují omezený provoz podle počtu dětí, které jsou nahlášeny na prázdninový provoz (podzimní, jarní, velikonoční) a svázeny na jedno pracoviště. Pouze na MŠ4 provoz zajišťují všechna odloučená pracoviště, pokud je na odloučených pracovištích zjištěn zájem o otevření MŠ vyšší jak 10 dětí. MŠ1 zajišťuje omezené provozy vždy na jednom pracovišti, které se pravidelně střídají.

O letních prázdninách jsou do provozu zapojeny MŠ2, MŠ3 a MŠ4 z Mladé Boleslavi (jde o rozdělení do skupin po čtyřech mateřských školách na horní a dolní oblast - o rozdělení rozhodl Magistrát města Mladá Boleslav). Mateřské školy zajišťují provoz po dobu dvou měsíců pouze 14 dní. MŠ5 zajišťuje provoz mimo tři týdnů celé dva měsíce. Tři týdny dovolené pro zaměstnance si plánují podle naplánované dovolené automobilového podniku „ŠKODA“, kde je zaměstnána většina rodičů ze všech mateřských škol na okrese Mladá Boleslav. MŠ1 o letních prázdninách zajišťuje prázdninový provoz celé dva měsíce, každý měsíc se střídají pracoviště.

Ředitelky MŠ2, MŠ3 a MŠ4 na otázku prázdninového provozu reagovaly velmi pozitivně a to z důvodu dobře zorganizovaného rozdělení mateřských škol na dvě skupiny zřizovatelem Magistrátu města Mladá Boleslav, čímž dochází k plynulému zajištění prázdninového provozu po dobu dvou měsíců. Ředitelky si pochvalují, že si mohou pedagogové vyčerpat větší část řádné dovolené. Ve srovnání s MŠ5, kdy ředitelka plánuje uzavření v době celozávodní dovolené a zbylé týdny je MŠ v provozu, i přesto je toto řešení považováno za pozitivní. Ředitelka MŠ1 v porovnání s ostatními mateřskými školami má prázdninový provoz zajištěn po celou dobu dvou měsíců. Reakce ředitelek na prázdninový provoz (o jarních, podzimních a velikonočních) byl rozporuplný, vzhledem k základním školám, které mohou o těchto prázdninách školy (družiny) uzavřít. Ředitelky se rozpačitě vyjadřovaly k průzkumnému šetření u rodičů o uzavření MŠ. Ředitelka MŠ5 tuto variantu z důvodu krátkodobého působení ve funkci zcela zamítla.

Na základě šetření doporučuji, aby v případě uzavření mateřské školy v jakémkoliv jiném termínu, než mají mateřské školy povoleny, bylo zahájeno průzkumné šetření u rodičů o zájem otevření mateřské školy v požadovaném termínu. Pokud šetřením bude zjištěn

minimální či nulový zájem dětí o provoz mateřské školy, může dojít k uzavření. Skutečnost o minimálním počtu dětí, by měla být zachycena v organizační směrnici MŠ.

### Otázka č. 3:

Jakým způsobem zajišťujete provoz v oblasti stravování ve vaší mateřské škole?	
<b>MŠ1</b>	Má dvě vývařovny: Jedna vývařovna vydává stravu přímo na pracovišti a na jedno pracoviště se strava dováží autem. Druhá vývařovna na dvě pracoviště se vozí strava na ručních vozících a na dvě pracoviště se strava dováží autem.
<b>MŠ2</b>	Má dvě vývařovny: Obě jsou umístěny na pracovištích a tím zajišťují přímé vydávání stravy.
<b>MŠ3</b>	Má tři vývařovny: Všechny jsou umístěny na pracovištích a tím zajišťují přímé vydávání stravy.
<b>MŠ4</b>	Má tři vývařovny: Všechny jsou umístěny na pracovištích a tím zajišťují přímé vydávání stravy.
<b>MŠ5</b>	Má tři vývařovny: Všechny jsou umístěny na pracovištích a tím zajišťují přímé vydávání stravy.

### Vyhodnocení otázky:

Výsledky šetření zaznamenaly mateřské školy MŠ2, MŠ3, MŠ4 a MŠ5 se zajištěním stravování dětí přímo na pracovištích, tím je umožněn přímý a plynulý výdej stravy. Pouze MŠ1 má specifikaci zabezpečení výdeje stravy. Na výzkumnou otázku ředitelky odpověděly, že na mateřských školách i odloučených pracovištích je stravování přizpůsobeno tak, aby nenarušovalo plynulý chod. V porovnání s ředitelkou MŠ1, která stravování definovala za obtížné a především časově náročné. Pracovnice provozu musí ve stejný čas zastat více pracovních činností než na ostatních mateřských školách. Vzhledem k umístění jedné



vývařovny v objektu pracoviště a druhé mimo objekty bylo nutné velmi promyšleně naplánovat rozvoz jídel. Po domluvě se zřizovatelem byl určen řidič, který je do rozvozu zapojen přesně dle časového rozvrhu tak, aby byla na pracoviště včas rozvezena strava a dětem podávána podle denního režimu v době oběda. Za výdej jídel na pracovištích zodpovídají nejen kuchařky, ale i pracovnice provozu. Ve dvou případech pracovnice provozu dováží stravu ručním vozíkem, což není považováno za odpovídající. Ředitelka MŠ1 reagovala na otázku velmi zklamaně, neboť tuto situaci se snažila již několikrát řešit.

Na základě šetření doporučuji MŠ1 pro odstranění tohoto problému zahájit řízení se zřizovatelem a hledat východisko směřované ke zlepšení rozvozu stravování dětí.

#### Otázka č. 4:

<b>Kolikrát do roka pro děti organizujete školu v přírodě a jakého věku se děti účastní školy v přírodě?</b>	
<b>MŠ1</b>	Jednou do roka je organizován ozdravný pobyt pro děti předškolního věku.
<b>MŠ2</b>	Neorganizován ozdravný pobyt.
<b>MŠ3</b>	Neorganizován ozdravný pobyt - ovlivněno počtem přihlášených dětí, zájem min. 20 dětí, pokud do budoucna ano - pouze děti předškolního věku.
<b>MŠ4</b>	Neplánován ozdravný pobyt, ani do budoucna.
<b>MŠ5</b>	Neplánován ozdravný pobyt, ani do budoucna.

#### Vyhodnocení otázky:

Tvrzení nenaplnilo očekávání, organizování školy v přírodě v současné době nepatří mezi prioritní aktivity mateřských škol. Ředitelky MŠ2, MŠ4, MŠ5 na výzkumnou otázku odpověděly, že v současné době jde na mateřských školách o velmi nákladnou akci, kterou by ve všech případech hradili rodiče dětí. Tuto akci hodnotily za velmi odpovědnou, psychicky náročnou a časově neomezenou. Ředitelky jako důvod uvedly i malý zájem rodičů, což je utvrdilo neplánovat ozdravný pobyt vůbec. Ředitelka MŠ3 staví do popředí důvod nevyjíždění na ozdravný pobyt hlavně pro celkovou adaptaci dětí vzhledem k věku a

nenaplněnosti kapacity s minimálním počtem 20 dětí. V porovnání s ředitelkou MŠ1, která reagovala velmi pozitivně na organizování školy v přírodě. Pobyt organizují pouze pro děti předškolního věku se záměrem rozloučit se s posledním rokem v mateřské škole. Vychovatelky a učitelky jsou hrazeny z rozpočtu města, což se odráží na konečné ceně na jedno dítě.

Na základě šetření doporučuji, aby se škola v přírodě stala u všech respondentů jednou z hlavních aktivit. Akce je velmi přínosná pro všechny zúčastněné děti. Děti získávají nové zážitky a seznamují se s novým prostředím. Pro většinu dětí je škola v přírodě prvním odtržením od rodiny, což je považováno za první krok k samostatnosti.

#### Otázka č. 5:

Jak řešíte provoz v krizových situacích zaměstnanců (učitelky, provozní zaměstnanci)?	
<b>MŠ1</b>	První den nemoci zajišťují provoz zaměstnanci sami, v případě dlouhodobé nemoci je přijat pracovník na pracovní smlouvu po dobu nemoci zaměstnance.
<b>MŠ2</b>	Je vytvořen na celý školní rok rozpis pohotovostních služeb, v případě dlouhodobé nemoci je přijat pracovník na pracovní smlouvu po dobu nemoci zaměstnance.
<b>MŠ3</b>	Na všech pracovištích si provoz zajišťují sami.
<b>MŠ4</b>	Na všech pracovištích si provoz zajišťují sami.
<b>MŠ5</b>	První den nemoci zajišťují provoz zaměstnanci sami, v případě dlouhodobé nemoci je přijat pracovník na DPP.

#### Vyhodnocení otázky:

Tvrzení naplnilo očekávání v řešení krizových situací u MŠ1, MŠ3, MŠ4 a MŠ5 a to identickým způsobem, kdy zajišťují provoz na pracovištích sami. V porovnání s MŠ2, která má vytvořený rozpis pohotovostních služeb na celý školní rok. Z odpovědí ředitelek na výzkumnou otázku bylo zřejmé, že tuto oblast považují za důležitou. Výsledky odpovědí ředitelek MŠ1 a MŠ2 ukázaly, že v případě dlouhodobé nepřítomnosti zaměstnance přijímají do pracovního poměru pracovníka po dobu nemoci zaměstnance. Ředitelka MŠ5 volí zástup

za nemoc dohodou o provedené práci. Velmi zajímavý byl systém řešení krizových situací u ředitelky MŠ2, která v porovnání s ostatními MŠ má vytvořený na celý školní rok plán pohotovostních služeb. Ředitelky jednotně potvrdily, že problematika krizových situací na pracovištích je častější a stresující z důvodu odpovědnosti a časové vytíženosti zaměstnanců.

Na základě šetření doporučuji na nový školní rok vyzkoušet plán pohotovostních služeb, který by měl napomoci k odstranění problémů při řešení krizových situací a zároveň minimalizovat konfliktní situace mezi zaměstnanci na pracovišti.

#### Otázka č. 6:

Jakou formou vedete účetnictví a mzdy zaměstnanců v mateřské škole?	
MŠ1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanční účetní - 0,72% úvazku - hrazena z rozpočtu města</li> <li>• mzdová účetní - externí firma - DPP</li> </ul>
MŠ2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanční účetní - 100% úvazku - hrazena ze státního rozpočtu</li> <li>• mzdová účetní - 0,17% úvazku - hrazena ze státního rozpočtu</li> </ul>
MŠ3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanční účetní - 0,68% úvazku - hrazena ze státního rozpočtu</li> <li>• mzdová účetní - 0,20% úvazku - hrazena ze státního rozpočtu</li> </ul>
MŠ4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanční účetní - 0,68% úvazku - hrazena ze státního rozpočtu</li> <li>• mzdová účetní - 100% úvazku - hrazena ze státního rozpočtu</li> </ul>
MŠ5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanční účetní - 0,68% úvazku - hrazena ze státního rozpočtu, 32% úvazku - hrazena z rozpočtu města</li> <li>• mzdová účetní - externí firma - DPP</li> </ul>

#### Vyhodnocení otázky:

Šetření ukázalo, že MŠ2, MŠ3 a MŠ4 mají finanční a mzdové účetní hrazené ze státního rozpočtu, v porovnání s MŠ1 a MŠ5, které mají finanční účetní hrazené z rozpočtu města a mzdové účetní mají vedené u externí firmy na dohodu o provedené práci. Zřizovatel Magistrát města Mladá Boleslav stanovuje svým nařízením mateřským školám ve své podřízenosti hrazení jak finančních tak mzdových účetní ze státního rozpočtu. Ředitelky MŠ2, MŠ3, MŠ4 na výzkumnou otázku reagovaly negativně. Nejsou spokojeny s financováním mzdové a finanční účetní ze státního rozpočtu. Po diskuzi bylo zřejmé, že zřizovatel se staví k

financování mzdové i finanční účetní negativně. Ve srovnání s MŠ1 a MŠ2 ředitelky potvrdily skutečnost o financování finanční účetní z dotace města a mzdové účetní z dohody o provedení práce.

Na základě šetření doporučuji dosáhnout u zřizovatele financování mzdové a finanční účetní z dotace města.

### **3. Závěr**

Cílem této bakalářské práce bylo porovnání řízení mateřských škol podle faktografických údajů se záměrem využití poznatků k začlenění do praxe. Toto téma bylo zajímavé především z pohledu řízení mateřské školy s více odloučenými pracovišti.

Práce byla rozdělená na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsem po úvodu do problematiky managementu obecně představila základní terminologii teorie manažerských funkcí. Praktická část na problematiku řízení následně navazuje.

Zkoumání bylo zaměřeno na kvantitativní a kvalitativní výzkum. Cílem bylo postihnout řízení mateřských škol a jejich porovnání podle získaných dat, která by nevznikla bez odpovědí na výzkumné otázky.

#### **Závěr kvantitativního výzkumu:**

Výzkumné šetření bylo vytvořeno za pomoci kvantitativního výzkumu. Uplatňuje se k objevení a porozumění tomu, co je podstatou zkoumaných jevů. V tomto případě se jednalo o faktografické údaje („identifikátory“) a odpovědi na výzkumné otázky z oblasti manažerských funkcí. Za výzkumnou techniku byl zvolen dotazník zpracovaný v Google dokumentech, který získané údaje zaznamenal do přehledných grafů a tabulek. Vyhodnocené výsledky se staly dalším předmětem výzkumu.

Výzkum byl zaměřen na otázky manažerských funkcí. Závěry výzkumu ukázaly, že respondenti s odloučenými pracovišti i ostatní respondenti (členění dle identifikátorů: Právní forma), kladou důraz na realizaci promyšlené práce v řízení organizací. Veškerá energie a čas vynaložený vedením školy vede ke spokojenosti zaměstnanců a organizaci samé. Výzkumné otázky z důvodu porovnání mateřských škol s více odloučenými pracovišti a školami na jednom pracovišti byly obtížněji porovnatelné.

V oblasti plánování pedagogických rad bylo naplněno očekávání, že bez rozdílu právní formy mateřských škol se rady pořádají pravidelně a výsledky pedagogických rad jsou přínosem pro další práci pedagogů, což považuji za přínos při zpětné vazbě.

Ve zkoumané oblasti plánování pracovních porad se potvrdilo očekávání, které poukazuje na respondenty ostatních MŠ (členění dle identifikátoru: Právní forma) bez potřeby pracovních porad. Jako důvod považuji kapacitu zaměstnanců, což vypovídá o každodenní komunikaci na pracovišti mezi vedením školy a zaměstnanci. Na druhou stranu, bylo velmi překvapivé, že tuto potřebu nemají ani mateřské školy s více odloučenými pracovišti. Myslím si, že pořádání porad v zastoupení vedoucího činitele ze všech odloučených pracovišť může mít příznivý dopad na řízení fungující organizace. Z výzkumu mohu konstatovat, že bez rozdílu právní formy mateřských škol jsou rady integrované pro řešení problémů za účasti všech pracovníků školy a za podpory týmové práce.

Ve zkoumané oblasti delegování pravomocí se zaměřením na pedagogy, kteří mohou rozhodovat o zásadních otázkách ŠVP, výsledky vypovídají o tvrzení, že rozhodování o zásadních otázkách ŠVP je nezbytnou částí pedagogické práce. Pro dobrou kvalitu ŠVP PV je velmi důležité provedení analýzy celkové činnosti školy. Tato skutečnost dává pedagogům možnost zachytit jeho pozitiva, negativa i specifika dané organizace. Myslím si, že je důležité mít neustále na paměti, co je potřeba zlepšit, doplnit nebo změnit, což úzce souvisí s pracovní náplní zaměstnanců. Jedním z předpokladů úspěšného řízení organizace je kvalitní vypracování pracovní náplně pedagogických a ostatních zaměstnanců.

Zkoumaná oblast hospitačních činností vypovídá, jak hospitační činnosti probíhají u všech pedagogů a výsledky hodnocení, které zjišťují, zda je stanovených cílů úspěšně a efektivně dosahováno, jsou využívány ke zlepšení řízení organizace, což naplnilo očekávání. Velmi překvapivá byla odpověď dvou respondentů, kteří hospitační činnosti neprovozují.

Ve zkoumané oblasti kontroly zaměstnanců jsem došla k závěru, že všichni respondenti bez rozdílu specifík vyhodnocují a pravidelně kontrolují práci zaměstnanců. Je zřejmé, že výsledky hodnocení vnáší zpětnou vazbu do řízení. Pouze dva respondenti kontrolní činnosti neprovozují.

Za velmi citlivou oblast zkoumání považuji motivování zaměstnanců. Z provedeného výzkumu vyplynulo, jak vedení školy dostatečně motivují své zaměstnance, kromě respondentů samostatných mateřských škol, kteří nepovažují motivování za důležité. Myslím si, že příznivým dopadem na řízení organizace je si uvědomit, že u dospělého člověka motivace k činnosti, celkové klima třídy i výsledek práce vede určitou mírou k uspokojení základních potřeb člověka. Překvapivé bylo zjištění, že navzdory dostatečnému motivování zaměstnanců již nedochází ke stejnému procentu odměňování, což nenaplnilo očekávání. Ukázalo se, že mezi respondenty s problémem odměňování spadá i mateřská škola s více odloučenými pracovišti.

Výzkum v oblasti hodnocení předškolního vzdělávání u dětí nejméně třikrát do roka nepřinesl uspokojivé výsledky. Jeden respondent s více odloučenými pracovišti a určité procento ostatních respondentů (rozčlenění dle identifikátorů: Právní forma) nevěnují hodnocení pozornost. Následným šetřením bylo prokázáno, že výsledný záznam hodnocení dětí je pracovním materiálem pedagoga pro všechny respondenty výzkumu. Zkoumání vyvolalo rozpaky z nenávaznosti výsledků.

Poslední výzkum byl zaměřen na organizační struktury mateřských škol. Zvolenou výzkumnou otázkou bylo obtížné zkoumat, výsledky nenaplnily očekávání z důvodu absolutní rozdílnosti u respondentů s více odloučenými pracovišti. Rozdílnost organizačních struktur u respondentů ostatních MŠ považuji za adekvátní k daným specifikům. Problematika organizačních struktur byla dále zpracována v následném kvalitativním výzkumu u mateřských škol s odloučenými pracovišti.

### **Závěr kvalitativního výzkumu:**

Výzkumné šetření pokračovalo za pomoci kvalitativního výzkumu, který mi umožnil osobní kontakt s respondenty vyčleněnými právní formou respondentů. Za výzkumnou techniku byl zvolen strukturovaný rozhovor s poskytnutím prostoru pro předem připravené tématické okruhy otázek.

Výzkumná otázka ohledně organizačních struktur potvrdila očekávání. Výzkum ukazuje výhody organizačních struktur škol, které považuji za shodné přesto, že se respondenti v typech organizačních struktur rozcházejí. Na druhou stranu, pokud se monitoringem zjistí, že

je struktura ve skutečnosti funkční, není potřeba ji měnit či aktualizovat. Při položení otázky bylo v některých případech zřetelné, že definice organizačních struktur není všem respondentům známá. Předpokládám, že do budoucna dojde k ujasnění informací o správnosti definic organizačních struktur.

V následné výzkumné otázce bylo poukázáno na problematiku zajišťování provozu mateřských škol o prázdninách. Rozhovor směřoval k zjištění co nejpodrobnějších informací, jakým způsobem lze v tak velkých organizacích zajistit omezený provoz ve prospěch všech. Aktuálním zjištěním byl výsledek u respondentů zřizovaných městem Mladá Boleslav. Z uvedeného rozhovoru vyplynula skutečnost, že rozdělení mateřských škol na horní a dolní oblast, které se po čtrnácti dnech střídají, zabezpečuje provoz mateřských škol po dobu letních prázdnin. Ostatní šetření prázdninového provozu poukázalo na standardní způsob průzkumu zájmu rodičů o zajištění provozu.

Další výzkumná otázka směřovala k zajišťování provozu v oblasti stravování v mateřské škole. Všechny mateřské školy mají zajištěné stravování přímo na pracovištích, na rozdíl od jedné, která má velmi problémovým způsobem zajištěno stravování na všechna odloučená pracoviště. V tomto případě je nezbytně nutné zahájit nápravu.

Následující výzkumná otázka byla zaměřena na organizování škol v přírodě. Velmi překvapivé byly odpovědi respondentů, kteří kromě jednoho jednohlasně potvrdili netečnost v organizování akce.

Výzkumná otázka o řešení provozu v krizových situacích zaměstnanců potvrdila očekávání. Odpovědi respondentů byly shodné v samostatném zajišťování provozu. Dva respondenti řeší dlouhodobé nemoci smlouvami po dobu nemoci zaměstnance nebo dohodou o provedené práci, což považují za výhodné. Pouze v jednom případě byl představen plán pohotovostních služeb, který naplnil očekávání v přehledném a rychlém řešení krizových situací.

Poslední výzkumná otázka o vedení účetnictví a mzdy zaměstnanců v mateřské škole byla nepřekvapivá. Respondenti zřizovaní městem Mladá Boleslav mají tyto služby dotované ze státního rozpočtu a ostatní respondenti jsou dotováni zřizovatelem či mají uzavřené dohody s externími firmami.



Téma této bakalářské práce bylo pro mě zajímavé, poučné a přínosné vzhledem k mé profesi. Klíčovou oblastí bylo zamyšlení nad problematikou řízení mateřských škol v regionu Mladá Boleslav. Velký přínos spatřuji v návštěvě zkoumaných mateřských škol. Získané informace mi napomohly k pochopení hlubší podstaty řízení mateřských škol a k naplnění cíle. Téma mě přimělo nastudovat řadu zákonů a literatury. Jsem přesvědčena o tom, že tato bakalářská práce mi ukázala cestu zorientovat se mezi mateřskými školami s více odloučenými pracovišti a ucelila celkový pohled na řízení mateřských škol. Záměrem této bakalářské práce byla snaha pomoci těm, kteří se stejnou či podobnou problematikou potýkají.

#### 4. Seznam použité literatury

ANDRAŠČÍKOVÁ, M.; BARTÍK, V.; JANEČKOVÁ, E., aj. *Průvodce rokem ředitele základní a mateřské školy*. ANAG, 2013, ISBN 978-80-7263-770-6.

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Kvalita, strategie efektivita v řízení mateřské školy*. Praha: Portál, 2010, ISBN 978-80-7367-221-8.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000, ISBN 80-85931-79-6.

GOLDEN BOOKS, s.r.o. *Školské zákony (speciální edice pro mateřské školy)*. Praha: 2012.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, ISBN 978-80-247-1458-5, ISBN 978-80-905075-3-1.

KOLEKTIV autorů, 2006, ISBN 80-244-1365-5.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85605-45-7.

MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. a KOLEKTIV. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, ISBN 978-80-7380-230-1.

STANIER, M. B. *Pracujte méně, udělejte více*. Brno: Albatros Media a.s., 2012, ISBN 978-80-265-0000-1.

ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2494-2.

TEMPLAR, R. *107 Zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, ISBN 978-80-247-4176-5.

VEBER, J. a KOLEKTIV *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha: 2006.

## 4.1 Internetové zdroje

<http://vmu.pedf.cuni.cz/moodle/>

[www.miras.cz/seminarky/management-profil-manatera-php](http://www.miras.cz/seminarky/management-profil-manatera-php)

[www.rep-fs-cvut-cz/dokumenty\\_predmet/m\\_5\\_-\\_19-04-2011.pdf](http://www.rep-fs-cvut-cz/dokumenty_predmet/m_5_-_19-04-2011.pdf)

<https://managementmania.com/cz/manazerske-funkce-cinnosti>

[www.seminarky.cz](http://www.seminarky.cz)

<http://cs.wikipedia.org/wiki/>

## 5. Přílohy

### 5.1 Příloha č. 1

#### Výzkumné šetření

Dobrý den, jmenuji se Jana Pucandlová a jsem studentka Karlovy Univerzity obor školský management. Moje bakalářská práce má název „Řízení mateřské školy s více odloučenými pracovišti“. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který mi pomůže ke zpracování výzkumné části bakalářské práce. Velmi děkuji za Váš čas a ochotu.

#### **Zřizovatel MŠ**

- ☐ soukromá
- ☐ státní

#### **Právní forma**

- ☐ samostatná
- ☐ integrovaná při základní škole
- ☐ samostatná s odloučenými pracovišti

#### **Aktuální počet dětí**

- ☐ do 50 dětí
- ☐ 50 – 100 dětí
- ☐ 100 – 150 dětí
- ☐ 150 – 200 dětí
- ☐ 200 a více dětí

#### **Počet zaměstnanců**

- ☐ do 20
- ☐ 20 – 30
- ☐ 30 a více

**Počet tříd**

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10 a více

---

### 1. Plánování pedagogické rady

hodnocení: 1-ano, 2-spíše ano, 3-spíše ne, 4-ne

Jsou pedagogické porady pořádány pravidelně?

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

### 2. Plánování pedagogické rady

hodnocení: 1-ano, 2-spíše ano, 3-spíše ne, 4-ne

Přináší pedagogické porady smysluplné podněty pro další práci pedagogů?

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

### 3. Plánování pracovní porady

hodnocení: 1-ano, 2-spíše ano, 3-spíše ne, 4-ne

Jsou pracovní porady pořádány nejméně jednou za tři týdny?

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

### 4. Plánování pracovní porady

hodnocení: 1-ano, 2-spíše ano, 3-spíše ne, 4-ne

Přináší pracovní porady řešení aktuálních problémů?

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

### 5. Delegování pravomocí

hodnocení: 1-ano, 2-spíše ano, 3-spíše ne, 4-ne

Mohou pedagogové rozhodovat o zásadních otázkách ŠVP?

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

---

### 6. Delegování pravomocí

hodnocení: 1-ano, 2-spíše ano, 3-spíše ne, 4-ne

Mají zaměstnanci pracovní náplň, kde jsou stanovené pravomoci?

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

### 7. Hospitační činnost

hodnocení: 1-ano, 2-spíše ano, 3-spíše ne, 4-ne

Probíhá hospitační činnost u všech pedagogů více než jedenkrát do roka?

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

### 8. Hospitační činnost

hodnocení: 1-ano, 2-spíše ano, 3-spíše ne, 4-ne

Jsou výsledky kontrolní a sebehodnotící činnosti využívány ke zlepšení?

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

### 9. Kontrola provozních zaměstnanců

hodnocení: 1-ano, 2-spíše ano, 3-spíše ne, 4-ne

Vyhodnocuje vedení školy práci všech zaměstnanců?

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

---

**10. Kontrola provozních zaměstnanců**

hodnocení: 1-ano, 2-spíše ano, 3-spíše ne, 4-ne

Probíhá kontrolní činnost pravidelně?

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

**11. Motivování zaměstnanců**

hodnocení: 1-ano, 2-spíše ano, 3-spíše ne, 4-ne

Motivuje dostatečně vedení školy své zaměstnance?

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

**12. Motivování zaměstnanců**

hodnocení: 1-ano, 2-spíše ano, 3-spíše ne, 4-ne

Dokáže vedení školy své zaměstnance po zásluze odměnit?

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

**13. Hodnocení předškolního vzdělávání dětí**

hodnocení: 1-ano, 2-spíše ano, 3-spíše ne, 4-ne

Provádí se hodnocení dětí nejméně třikrát do roka?

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---



---

#### 14. Hodnocení předškolního vzdělávání dětí

hodnocení: 1-ano, 2-spíše ano, 3-spíše ne, 4-ne

Je výsledný záznam pracovním materiálem pedagoga?

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

#### 15. Organizační struktura mateřské školy

1. Lineová organizační struktura
2. Lineová štábní organizační struktura
3. Štábní organizační struktura
4. Funkční organizační struktura

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

## 5.2 Příloha č. 2

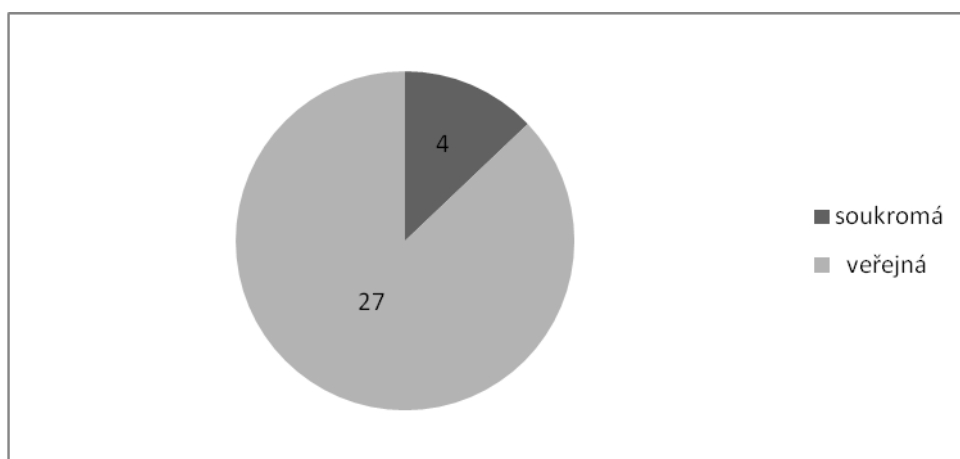
### Výsledky kvantitativního šetření

Čtyřstupňové škálové hodnocení: 1 - ano      2 - spíše ano      3 - spíš ne      4 - ne

#### identifikátory mateřských škol a výzkumné otázky

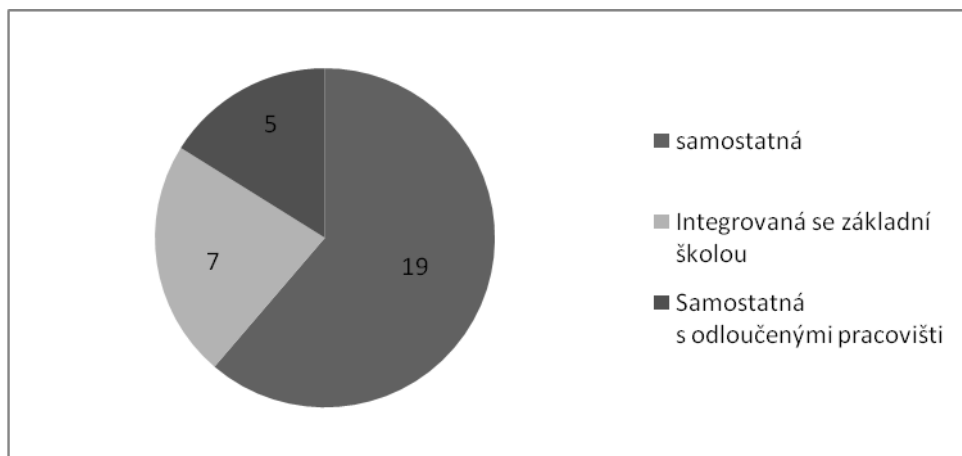
##### *Identifikátor: Zřizovatel MŠ:*

Zřizovatel MŠ	Respondenti	Vyhodnocení v %
Soukromá	4	13
Veřejná	27	87



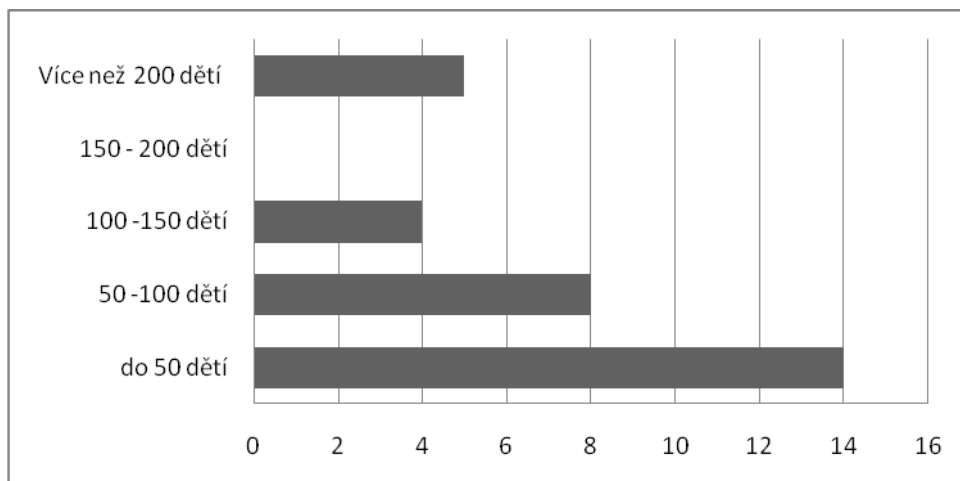
##### *Identifikátor: Právní forma:*

Právní forma	Respondenti	Vyhodnocení v %
Samostatná	19	61
Integrovaná se základní školou	7	23
Samostatná s odloučenými pracovišti	5	16



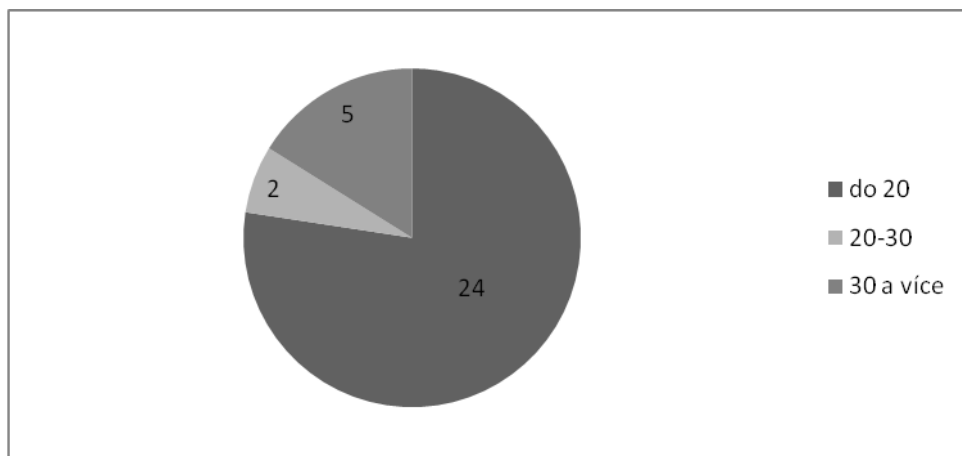
**Identifikátor:** Aktuální počet dětí:

Aktuální počet dětí	Respondenti	Vyhodnocení v %
do 50 dětí	14	45
50 - 100 dětí	8	26
100 - 150 dětí	4	13
150 - 200 dětí	0	0
Více než 200 dětí	5	16



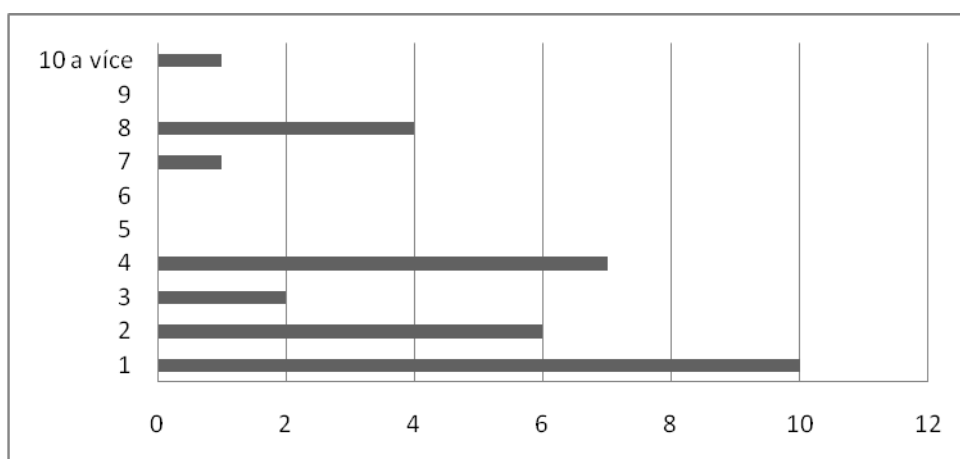
**Identifikátor:** Počet zaměstnanců:

Počet zaměstnanců	Respondenti	Vyhodnocení v %
do 20	24	77
20 - 30	2	7
30 a více	5	16



**Identifikátor: Počet tříd:**

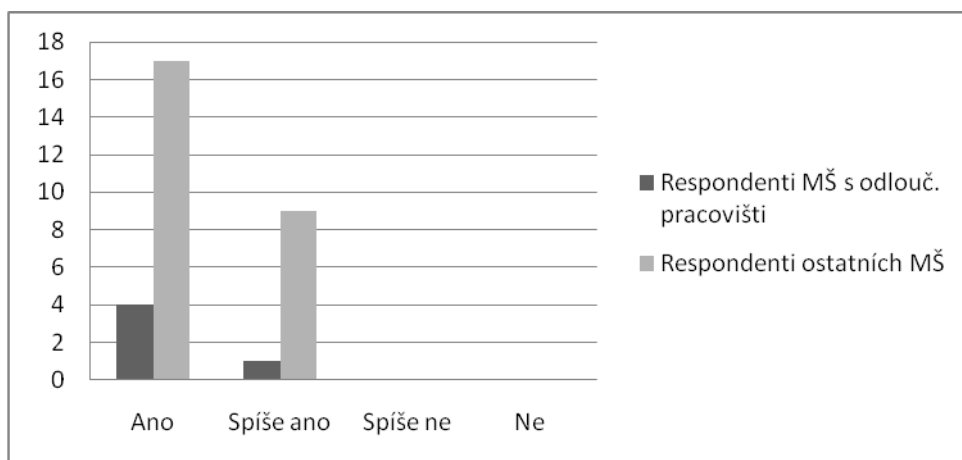
Počet tříd	Respondenti	Vyhodnocení v %
1	10	32
2	6	20
3	2	6
4	7	23
5	0	0
6	0	0
7	1	3
8	4	13
9	0	0
10 a více	1	3



## 1. Plánování pedagogické rady

- Otázka:** Jsou pedagogické rady pořádaný pravidelně?

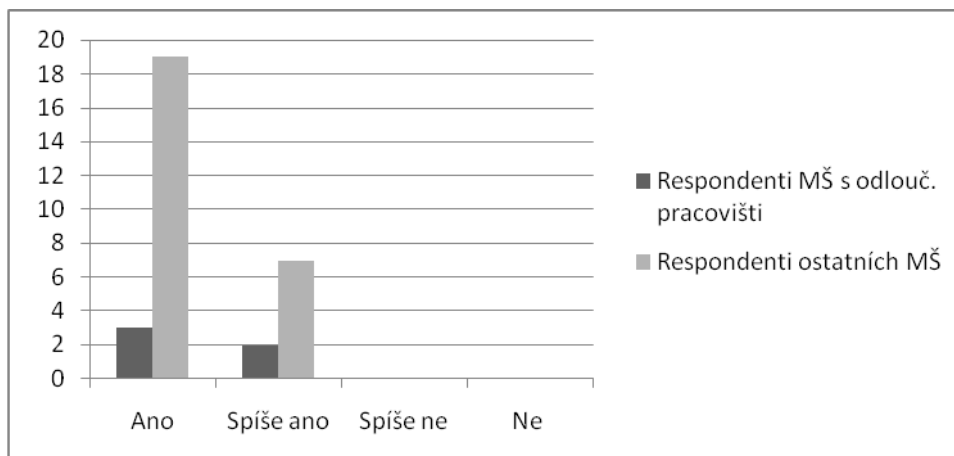
Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	4	17	68
Spíše ano	1	9	32
Spíše ne	0	0	0
Ne	0	0	0



## 2. Plánování pedagogické rady

- Otázka:** Přináší pedagogické rady smysluplné podněty pro další práci pedagogů?

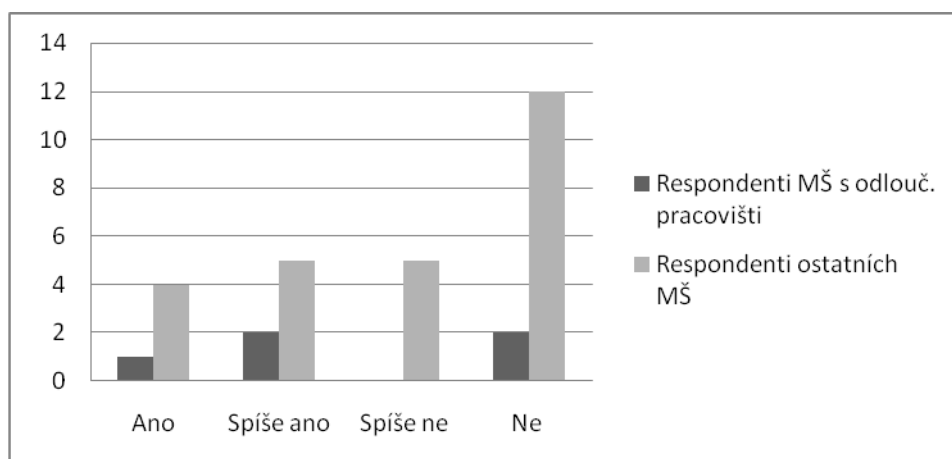
Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	3	19	71
Spíše ano	2	7	29
Spíše ne	0	0	0
Ne	0	0	0



### 3. Plánování pracovní porady

- Otázka:** Jsou pracovní porady pořádány nejméně jednou za 3 týdny?

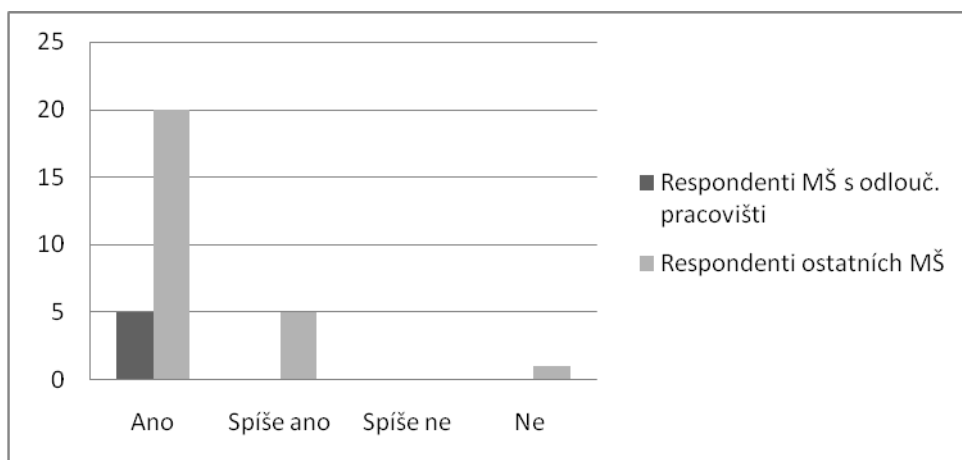
Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	1	4	16
Spíše ano	2	5	23
Spíše ne	0	5	16
Ne	2	12	45



#### 4. Plánování pracovní porady

- Otázka:** Přináší pracovní porady řešení aktuálních problémů?

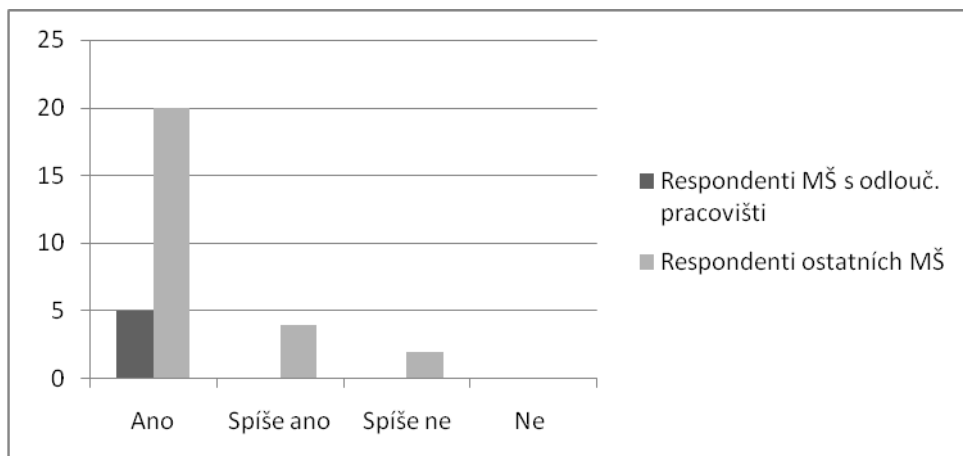
Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	5	20	81
Spíše ano	0	5	16
Spíše ne	0	0	0
Ne	0	1	3



#### 5. Delegování pravomocí

- Otázka:** Mohou pedagogové rozhodovat o zásadních otázkách ŠVP?

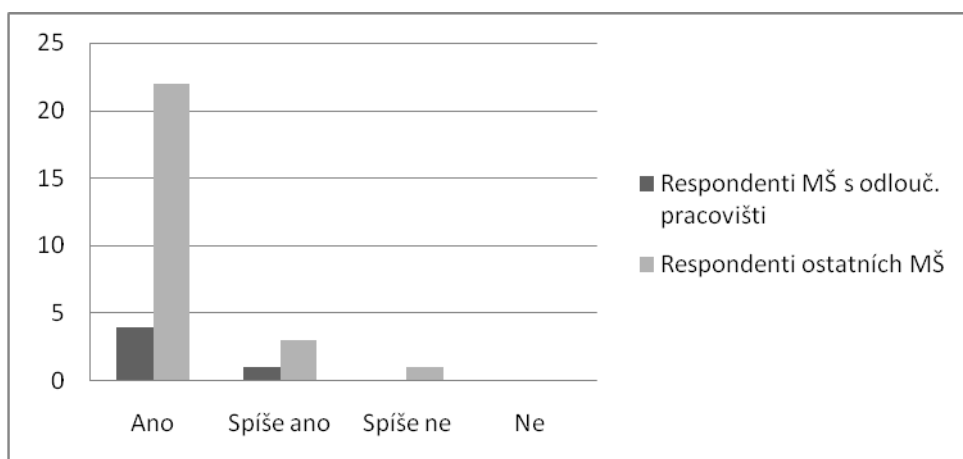
Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	5	20	81
Spíše ano	0	4	13
Spíše ne	0	2	6
Ne	0	0	0



## 6. Delegování pravomocí

- Otázka:** Mají zaměstnanci pracovní náplně, kde jsou stanovené pravomoci?

Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	4	22	84
Spíše ano	1	3	13
Spíše ne	0	1	3
Ne	0	0	0

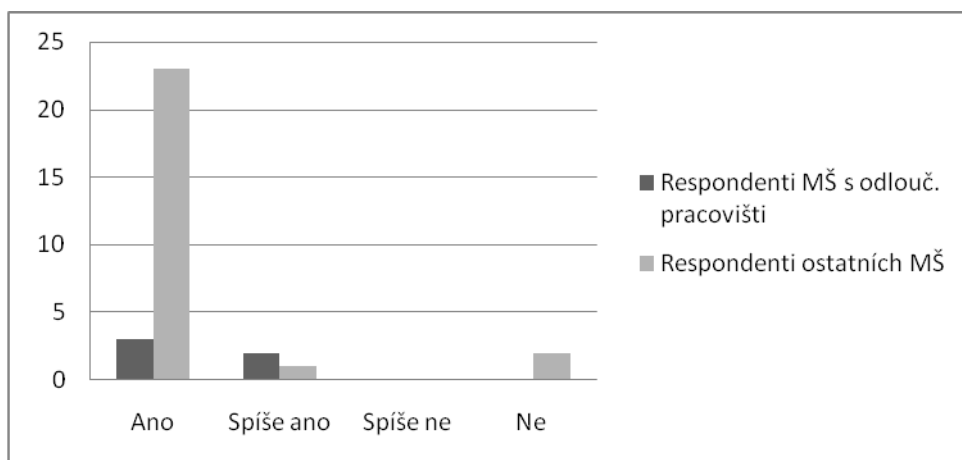




## 7. Hospitační činnost

- Otázka:** Probíhá hospitační činnost u všech pedagogů více než jednou do roka?

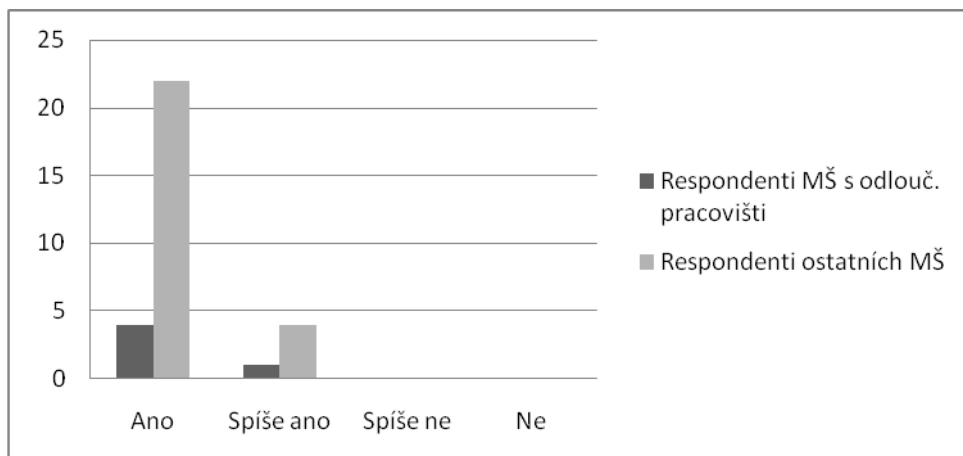
Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	3	23	84
Spíše ano	2	1	10
Spíše ne	0	0	0
Ne	0	2	6



## 8. Hospitační činnost

- Otázka:** Jsou výsledky kontrolní a sebehodnotící činnosti využívány ke zlepšení?

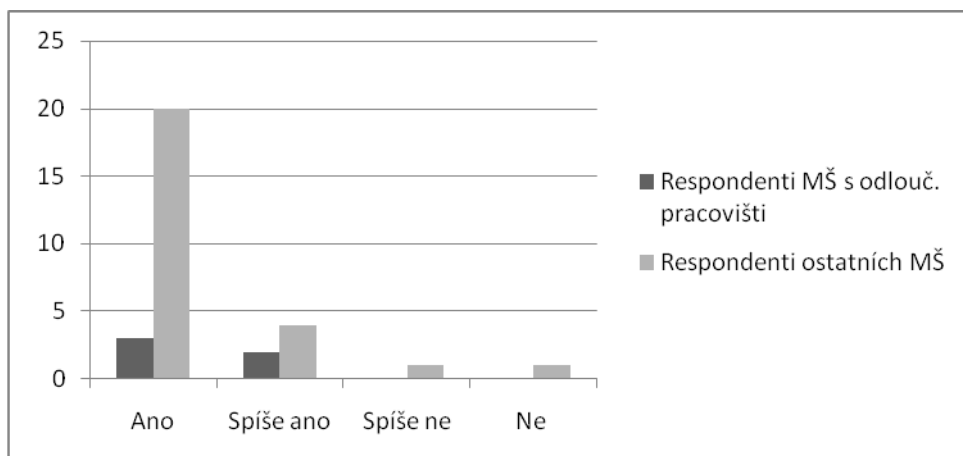
Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	4	22	84
Spíše ano	1	4	16
Spíše ne	0	0	0
Ne	0	0	0



## 9. Kontrola provozních zaměstnanců

- Otázka:** Vyhodnocuje vedení školy práci zaměstnanců?

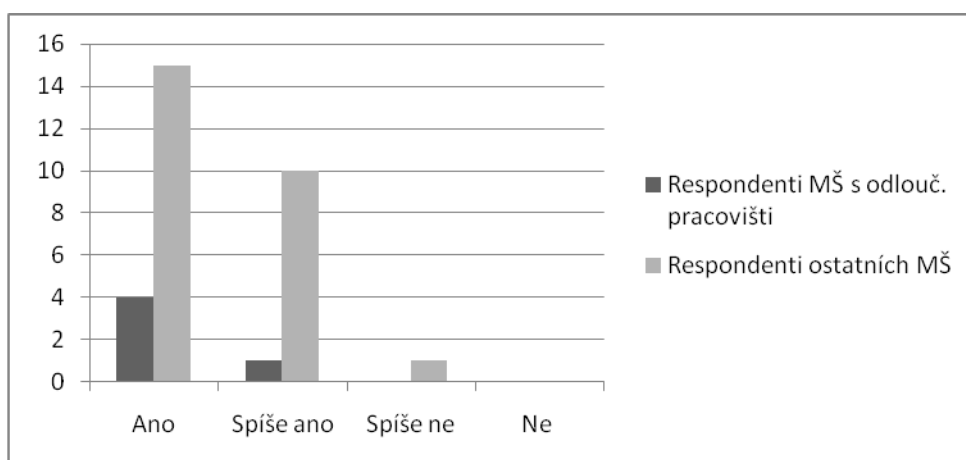
Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	3	20	74
Spíše ano	2	4	20
Spíše ne	0	1	3
Ne	0	1	3



## 10. Kontrola provozních zaměstnanců

- **Otázka:** Probíhá kontrolní činnost pravidelně?

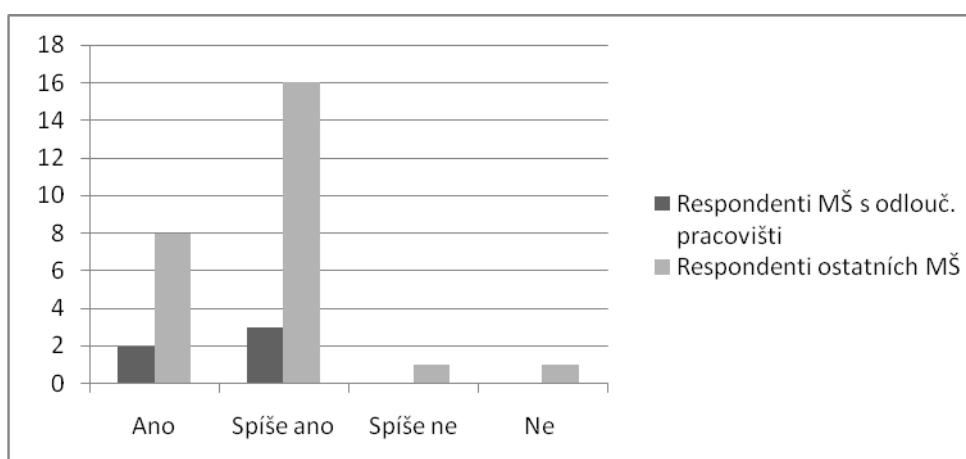
Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	4	15	61
Spíše ano	1	10	36
Spíše ne	0	1	3
Ne	0	0	0



## 11. Motivování zaměstnanců

- **Otázka:** Motivuje dostatečně vedení školy své zaměstnance?
- 

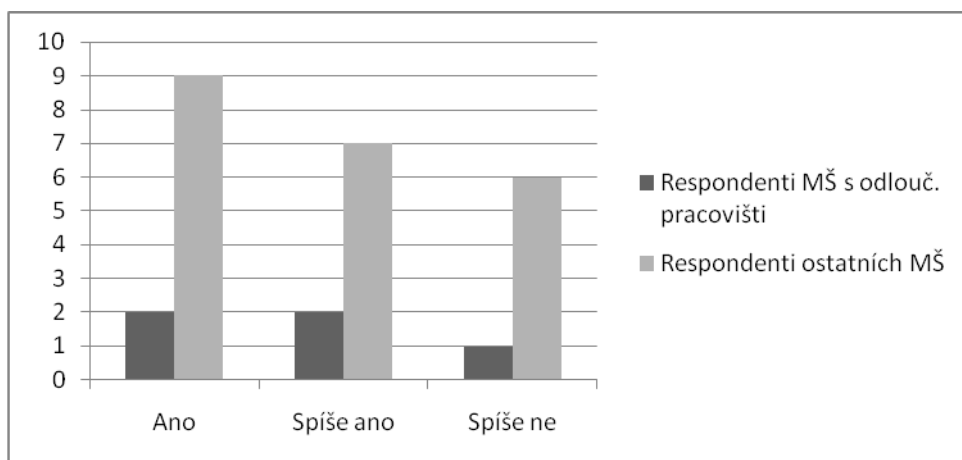
Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	2	8	32
Spíše ano	3	16	62
Spíše ne	0	1	3
Ne	0	1	3



## 12. Motivování zaměstnanců

- Otázka:** Dokáže vedení školy své zaměstnance po zásluze odměnit?

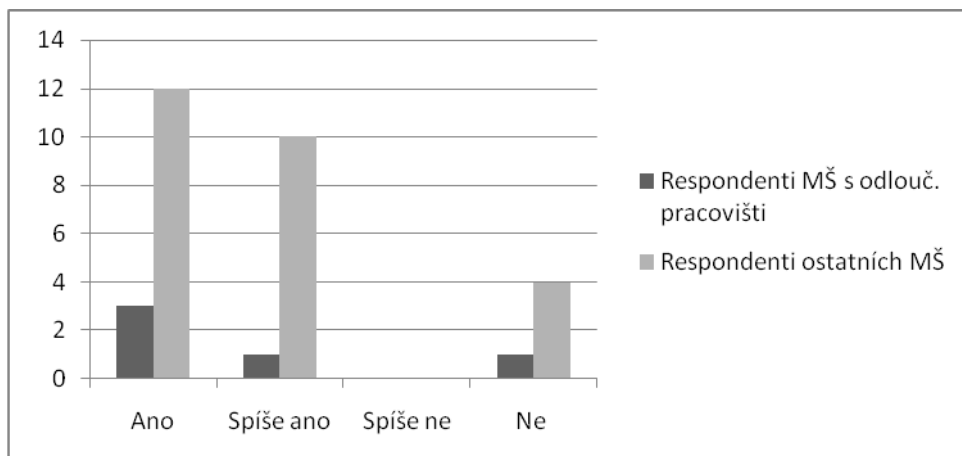
Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	2	9	36
Spíše ano	2	7	29
Spíše ne	1	6	22
Ne	0	4	13



## 13. Hodnocení předškolního vzdělávání dětí

- Otázka:** Provádí se hodnocení dětí nejméně třikrát do roka?

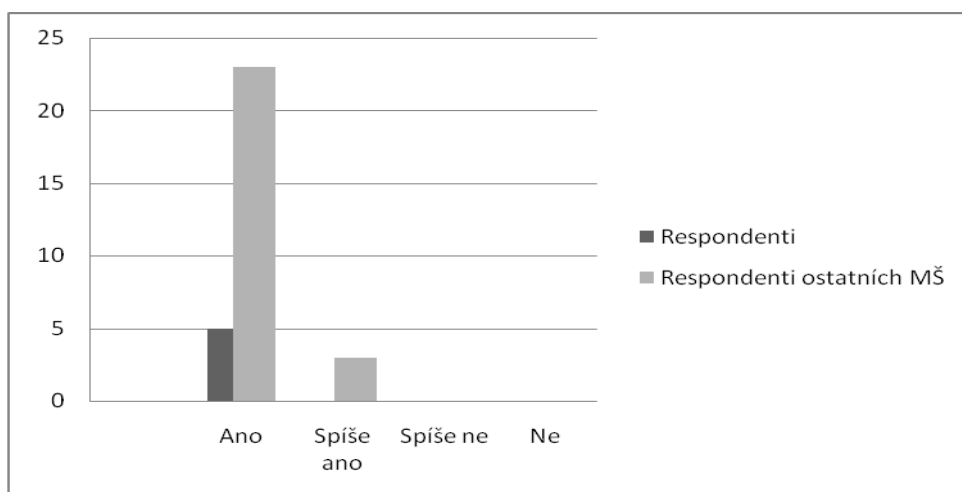
Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	3	12	48
Spíše ano	1	10	36
Spíše ne	0	0	0
Ne	1	4	16



#### 14. Hodnocení předškolního vzdělávání dětí.

- **Otázka:** Je výsledný záznam pracovním materiálem pedagoga?

Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
Ano	5	23	90
Spíše ano	0	3	10
Spíše ne	0	0	0
Ne	0	0	0



## 15. Organizační struktura mateřské školy.

Odpovědi	Respondenti MŠ s odloučenými pracovišti	Respondenti ostatních MŠ	Vyhodnocení v %
1. Liniová organizační struktura	2	15	55
2. Liniově štábní organizační struktura	1	2	10
3. Štábní organizační struktura	1	0	3
4. Funkční organizační struktura	1	9	32



### 5.3 Příloha č. 3

#### **Otázky pro ředitelky Mateřské školy s více odloučenými pracovišti**

1. Co považujete u Vaší organizační struktury školy za výhodné? (5 výhod)
2. Jakým způsobem zajišťujete provoz mateřské školy o prázdninách (podzimní, velikonoční, jarní a letní)?
3. Jakým způsobem zajišťujete provoz v oblasti stravování ve Vaší mateřské škole?
4. Kolikrát do roka pro děti organizujete školu v přírodě a jakého věku se děti účastní školy v přírodě?
5. Jak řešíte provoz v krizových situacích zaměstnanců (učitelky, provozní zaměstnanci)?
6. Jakou formou vedete účetnictví a mzdy zaměstnanců v mateřské škole?